

## أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات الأهلية في مدينة الحديدة

الاستلام : 1/يناير/2025  
التحكيم : 2/فبراير/2025  
القبول : 23/أبريل/2025

Mabrookah Faisal Mohammed Moogam<sup>(1,\*)</sup> مبروكة فيصل محمد معجم  
Gamal Dirhim Ahmed Zaid<sup>(2,\*)</sup> جمال درهم احمد زيد

© 2026 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution \(CC BY\) license](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2026 جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي من فئة (CC BY) شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 MA Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Hodeidah, Yemen

2 Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

1 باحثة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الحديدة، اليمن

2 أستاذ إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

\* عناوين المراسلة : [j.dirhim@ust.edu.ye](mailto:j.dirhim@ust.edu.ye)، [mabrooka\\_faisal@yahoo.com](mailto:mabrooka_faisal@yahoo.com)

## أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات الأهلية في مدينة الحديدة

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الحديدة في الجمهورية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، المكوّن من (200) مفرد. ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، تم إجراء مسح شامل، وتوزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع (من الإداريين والأكاديميين)، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائيا. وقد توصلت الدراسة إلى عديد من النتائج، أهمها: أن هناك أثرا للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة، وأن أكثر الأبعاد تأثيرا في سلوك المواطنة التنظيمية هو بُعد الصمت الدفاعي، يليه بعد الصمت الاجتماعي، وأخيرا بعد صمت الإذعان. كما أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى تحقق سلوك المواطنة التنظيمية جاء عاليا، وأن مستوى ممارسة الصمت التنظيمي في الجامعات جاء متوسطا بشكل عام. وبناء على النتائج أوصت الدراسة بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات المبحوثة، وذلك من خلال وضع برامج تدريبية وتحفيزية تشجع الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية، مثل: العمل الجماعي، والمبادرة، والالتزام التنظيمي، كما أوصت الدراسة بتفعيل قنوات تواصل فعالة، وتشجيع بيئة عمل منفتحة تحفز الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون تخوف من العواقب السلبية، وذلك للتقليل من مستوى الصمت التنظيمي الذي يمارسه العاملون في الجامعات المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** الصمت التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، الجامعات الأهلية بمدينة الحديدة.

## The Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior at Private Universities in Hodeidah City

### Abstract:

This study aimed to identify the impact of organizational silence (OS) on organizational citizenship behavior (OCB) at private universities in Hodeidah city, Republic of Yemen. The study employed the descriptive-analytical approach to achieve its objectives and test its hypotheses. A questionnaire was used as the primary data collection tool, targeting the study population, which consisted of 200 individuals. Given the small population size, a census methodology was conducted, distributing the questionnaire to all members (both administrative and academic staff). The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was utilized for statistical data analysis. The study findings revealed that OS has an impact on OCB in the universities under the study. Among the dimensions of OS, defensive silence was found to have the highest impact on OCB, followed by social silence, and finally acquiescent silence. The findings also indicated that the level of OCB was high, whereas the level of OS practiced in the studied universities was generally moderate. Based on these findings, the study recommends enhancing OCB in the examined universities by implementing training and incentive programs that encourage employees to adopt positive behaviors such as teamwork, initiative, and organizational commitment. Additionally, the study recommends activating effective communication channels and fostering an open work environment that motivates employees to express their opinions and suggestions without fear of negative consequences, thereby reducing the level of OS among university employees.

**Keywords:** organizational silence, organizational citizenship behavior, private universities in Hodeidah City.

## المقدمة:

نظرا للدور المحوري الذي يؤديه العنصر البشري في معظم حكومات الدول المتقدمة باعتباره الركيزة الأساسية للعملية الإنتاجية والخدمية، والمحرك الرئيسي لتحقيق الريادة والتفوق، فإن تحقيق التميز والنجاح في مختلف المجالات لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال استقطاب وتعيين الكوادر البشرية ذات الكفاءة العالية والمؤهلات المتميزة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تدريب هذه الكوادر وتطوير مهاراتها، والأخذ بأرائها ومقترحاتها، يعد عنصرا أساسيا لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (النجار، 2018).

وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، مثل: النمو السكاني، والعولمة، والحروب، والطلب المتصاعد على التعليم، والتطورات التكنولوجية والعلمية السريعة، أصبحت هذه المؤسسات تحت ضغوط كبيرة تهدد استمراريتها، وتعاني من أعباء إضافية؛ مما زاد حاجتها إلى تحفيز العاملين على تبني سلوكيات مبتكرة وإحداث تغييرات جذرية في أنظمة العمل، لتمكينها من التكيف مع المتغيرات والاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة بفعالية (العضيف، 2021).

ومن هنا تبرز الحاجة إلى سلوك المواطنة التنظيمية كمفهوم إداري حديث ينطوي على تحسين معنويات الموظفين، وزيادة التفاعل بين أعضاء المنظمة، وتعزيز انتمائهم، وزيادة الرضا، والحفاظ على وحدتهم وتماسك المنظمة، وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى تقليل معدل دوران الوظائف، وهذا أيضا ما تفقّر إليه أغلب المؤسسات (علاوي، 2018).

ومن جانب آخر، يعد الصمت التنظيمي ظاهرة تحدث في سياق العمل، إذ يمتنع الموظفون عن التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم أو إبداء ملاحظاتهم، ويعتبر الصمت التنظيمي إلى مستوى معين مشكلة تنظيمية ذات تأثير سلبي على أداء الفرق والمؤسسات؛ حيث تتسبب عدّة عوامل في حدوث الصمت التنظيمي، ومن أهمها: القلق من العواقب السلبية المحتملة للتعبير عن الرأي والمشاركة في المناقشات، وقد يكون السبب أيضا الشعور بعدم المعرفة أو عدم الثقة في الإدارة (عبدالرحمان وآخرون، 2022).

ولأن الجامعات تُعتبر منظمات خدمية، فإن العنصر البشري هو العنصر الحاسم والأهم في تقديم الخدمة، أي أن مقدم الخدمة إذا لم تتوافر مهاراته وكفاءته، سيؤثر ذلك على المنظمة ككل؛ لذا لا بد في هذه الحالة من تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد العاملين وذلك من خلال معرفة العوامل المؤثرة في هذا السلوك والعمل على تحفيز العاملين على تبني هذه السلوكيات (مجتمع هذه الدراسة). وفي هذا السياق، تُعد الجامعات الأهلية بمدينة الجديدة من ضمن أهم المنظمات الداعمة للتنمية في مجتمعنا، لا سيما في ظل الظروف التي تمر بها البلاد، وعدم الاستقرار السياسي، بالإضافة إلى قلة الجامعات الحكومية اليمنية، فهي تعد بمثابة الأداة الداعمة لقطاع التعليم العالي الحكومي، لا سيما في ظل زيادة وعي الأفراد بأهمية التعليم وزيادة الاهتمام بضرورة مواصلة التعليم؛ وبذلك، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالأفراد ذوي العلاقة بهذا المجال، وهم العاملون في الجامعات الأهلية - سواء أكانوا أكاديميين أم إداريين - وذلك من خلال الاهتمام بتنظيم أنشطة جماعية وبرامج تطوعية وورش عمل تركز على أهمية السلوك الحضاري، والإيثاري، والكياسية، والروح الرياضية، ووعي الضمير في بيئة العمل (العصري، 2021). ومن هذا المنطلق، تسلط هذه الدراسة الضوء على الصمت التنظيمي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات الأهلية بمدينة الجديدة.

## سلوك المواطنة التنظيمية:

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

عرف Organ (1988، 78) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "سلوك طوعي يقوم به الفرد ويتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته، ولا تشمل له لوائح المنظمة الخاصة بالمكافآت وترقيات العاملين".

وأشارت وديعة (2018، 22) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو عبارة عن "عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه وإرادته، ولا يبتغي منه أي مردود مادي، وهو التزام أدبي غير وظيفي، ويقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية، وهو يشمل القيام بكل ما يتطلبه الصالح العام من أجل تحقيق: أهداف المنظمة، وضمان نجاحها، ودعم الترابط الاجتماعي بين أعضائها".

أما عبدالدائم وعبدالرزاق (2019، 374) فقد عرّفَا سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلال الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه مكافآت في حالة حدوثه، أو عقاب في حالة عدم حدوثه من المنظمة، ولكنها تستفيد منه بصورة أو بأخرى لتحسين كفاءتها وأدائها".

ومما سبق من تعاريف، يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية إجرائيا لغرض هذه الدراسة بأنه: سلوك إيجابي فردي اختياري غير محدد، يقوم به العاملون في الجامعات الأهلية بمدينة الجديدة طوعية ورغبة منهم بدون حوافز أو مكافآت، ولا يدخل ضمن التنظيم الرسمي للمؤسسة، ولا يتضمنه الوصف الوظيفي للفرد، وتركه لا يعاقب عليه، مثل: الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك المدني.

### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

إن سلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين أفراد المنظمة الواحد؛ مما يؤدي في المحصلة النهائية إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة بفضل الأدوار الإضافية التي يؤديها الموظفون طوعا (عبدالدائم وعبدالرزاق، 2019). ويمكن تلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط الآتية (Hossain, 2020; Rostami et al., 2021; زكريا، 2017؛ عبدالدائم وعبدالرزاق، 2019):

1. الالتزام بالقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها، مثل: الحضور والانصراف تبعا لمواعيد العمل، وكذلك الاستخدام السليم للموارد التنظيمية.
2. يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة.
3. يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة في المنظمة.
4. يوفر مرونة تتجاوز الوصف الوظيفي؛ مما يساهم في تحسين أداء المنظمة ككل، وعلى المدى الطويل، فإنه يساهم في نجاح المنظمة.
5. يؤثر بشكل إيجابي على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.
6. يعدّ من العوامل المهمة المؤثرة في تحسين جودة الأداء الكلي للمنظمة.
7. يعدّ من أهم العوامل التي تعزز الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتعزز سلوك المساعدة وتبادل المعلومات، وتنمي الشعور بالمسؤولية والتحفيز، وتحسن مهارات وقدرات شاغلي الوظائف.

في ضوء ما سبق، يتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل عنصرا أساسيا في تعزيز كفاءة وفعالية المنظمات، حيث أنه يساهم في تحسين بيئة العمل، وزيادة التعاون بين الأفراد، ورفع مستوى الأداء التنظيمي بشكل عام؛ ومن خلال الالتزام بالقيم التنظيمية، وتحفيز العاملين على تبني سلوكيات إيجابية تتجاوز حدود مسؤولياتهم الرسمية، يمكن تحقيق نجاح مستدام للمنظمة. وبناء على ذلك، يصبح من الضروري أن تولي المؤسسات اهتماما خاصا بتنمية هذا السلوك بين موظفيها من خلال برامج تدريبية وتحفيزية، وتعزيز ثقافة الانتماء والمسؤولية الجماعية؛ مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويعزز قدرتها على التكيف مع التحديات المتجددة.

### أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وبحسب الدراسات السابقة فإن الأبعاد المتمثلة في: (الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية) تمثل القاسم المشترك لأغلب الدراسات؛ لذا فقد تم اعتمادها في الدراسة الحالية، ويمكن تفصيلها على النحو الآتي:

## أولاً: الإيثار:

يعتبر الإيثار "سلوكاً تطوعياً يهدف إلى مساعدة الأفراد الذين يقعون في مشاكل، ويحتاجون إلى المساعدة، وقد يكون هؤلاء الأفراد رؤساء أو زملاء في العمل أو حتى عملاء" (Podsakoff et al., 2000, 518).

وقد عرفه شلابي وقبوق (2020، 125) بأنه: "سلوك اختياري يؤديه الأفراد طواعية لمساعدة زملائهم في العمل في حالة نشوب أي مشكلات متعلقة بالعمل، وأيضاً مساعدة الملتهقين الجدد بالعمل، وشرح لهم كيف يتم تأدية المهام والقيام بالأدوار، وكذا مساعدة العامل المتقرب عن عمله في إنجاز الأعمال المتراكمة".

ويمكن قياس الإيثار لأغراض هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية: (المساعدة بين الزملاء عندما يكون هناك مهام كثيرة، وأداء الزملاء لأعمال زملائهم عند الحاجة، وتسهيل مهام الزملاء الجدد وتوجيههم دون أن يطلب منهم، والتطوع في تغطية عمل الزملاء، والتفكير في حل مشكلات الزملاء قبل التفكير في حل مشكلات الموظف ذاته، وتزويد زملاء العمل بالمعلومات المناسبة التي تساعد في أداء العمل).

## ثانياً: الكياسة:

وتعرف الكياسة بأنها: "معاملة الآخرين باحترام، وتقديم المعونة والنصح للزملاء الذين يواجهون مشكلات في العمل، وممارسة السلوكيات المهذبة التي من شأنها أن تؤدي إلى تجنب المشاكل في مكان العمل" (Saeedy & Rastgar, 2015, 51).

ويشير هذا البعد إلى مدى إسهام الفرد العامل في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل، وإمكانية تأثير سلوكه على الآخرين، واستطاعته تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء، واحترام رغبات الزملاء العاملين وخصوصياتهم، وتجنب وقوع المشكلات بينهم (عوجه، 2019).

ويمكن قياس الكياسة لأغراض هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية: (تعامل العاملين في الجامعات الأهلية فيما بينهم بإيجابية، وتجنب الزملاء إيذاء بعضهم بعضاً أو جرح مشاعرهم، والحرص على التنسيق فيما بين الزملاء لإنجاز العمل، واحترام الخصوصيات والرغبات، حرص العاملين في الجامعات على حل الخلافات وسوء التفاهم فيما بينهم، وتواصل الزملاء فيما بينهم قبل اتخاذ أي إجراء أو قرار يؤثر على العمل).

## ثالثاً: وحي الضمير:

وحي الضمير هو "سلوك تطوعي يتجاوز الحد الأدنى لمتطلبات العمل في أداء الدور، وخدمة الصالح العام حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية" (الطبولي وآخرون، 2015، 72). كما يعرف بأنه: "التفاني الشديد في العمل والرغبة في تجاوز مستوى الإنجاز في كل جانب" (Soetijipto et al., 2021, 1199).

وبحسب دراسة Utami et al. (2021, 509) فإنه يعني "القيام بكل ما فيه مصلحة للمنظمة كإمتثال لقواعد المنظمة".

ويمكن قياس وحي الضمير لأغراض هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية: (قضاء العاملين في الجامعات معظم ساعات العمل في أداء الواجبات والمهام الوظيفية، والتزام العاملين بمواعيد العمل المحددة في الجامعة، والتزام العاملين بأنظمة ولوائح وتعليمات الجامعة التزاماً ذاتياً، والمحافظة على ممتلكات الجامعة والاهتمام بها، والحرص على محاسبة النفس قبل محاسبة الآخرين، وأخذ الإجازات عند الحاجة فقط).

#### رابعاً: السلوك الحضاري:

ويتعلق السلوك الحضاري بالتعبير عن اهتمام الأفراد بمنظمتهم، وكيفية دعمهم لها خارج أوقات العمل، والواجبات المتعلقة بها، وتتضمن التحدث بإيجابية عن المنظمة، والمشاركة في الأحداث الخاصة بها، كالمؤتمرات واللقاءات (الطائي وجواد، 2014).

وعرف المصري (2015، 25) السلوك الحضاري بأنه: "المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المؤسسة، والاهتمام بمصلحتها، ومصيرها، وإظهار سلوك الانتماء للمنظمة، والولاء لها من خلال تحسين صورتها، وسمعتها، والمحافظة على ممتلكاتها".

ويمكن قياس السلوك الحضاري لأغراض هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية: (الحرص على اتباع اللوائح المنظمة للعمل في الجامعة، وتقديم العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل، وبذل الجهد لتحسين المهارات الذاتية، والدفاع عن سمعة الجامعة، والالتزام بالتعليمات المتعلقة بالمظهر، وتجنب العادات السيئة أثناء الوجود في مرافق الجامعة، مثل: مضغ القات والتدخين).

#### خامساً: الروح الرياضية:

عرف كل من الموسوي والحسناوي (2014، 185) الروح الرياضية بأنها "قيم التسامح أمام المشكلات والمواقف التي تعترض الفرد في حياته الوظيفية دون أي شكوى أو تدمير، وتحت أي ظرف، وقدره الفرد على تحمل أوضاع العمل السيئة البسيطة".

وهي تعكس استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة دون شكوى، ومع ذلك يحاول الفرد في هذا السلوك التمتع بالروح الرياضية، حتى ولو كانت الظروف الوظيفية في الاتجاه المعاكس لرغباته، ويشمل ذلك التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة الوظيفية دون تدمير أو شعور بالظلم (النعاس ومصطفى، 2020).

ويمكن قياس الروح الرياضية لأغراض هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية: (تجنب زملاء العمل تصيد أخطاء بعضهم بعضاً، وتقبل زملاء النقد بصدر رحب، وتسامح زملاء عند التعرض لأي إساءة شخصية، وتكيف زملاء العمل مع الظروف الاستثنائية في العمل دون تدمير، وتجنب الشكوى من العمل وظروفه، والحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها).

#### الصمت التنظيمي:

##### مفهوم الصمت التنظيمي:

يعتبر الصمت التنظيمي من المفاهيم الجديدة وغير المألوفة التي مرت بثلاث فترات زمنية مختلفة، والتي بدأت في الفترة من (1970-1980م)، وكانت هذه الفترة الأولى لظهور هذا المفهوم، حيث كان تركيز البحوث في هذه الفترة على مفهوم الصوت، ثم الفترة الثانية التي بدأت في (1980-2000م) وتم التركيز فيها على الكلام، أما الفترة الثالثة التي بدأت في 2000م وما زالت مستمرة حتى الآن فركزت على مفهوم الصمت (الغانمي، 2018).

وقد تم تعريف مفهوم الصمت التنظيمي بأنه: "تحفظ العاملين في التعبير عن التقييمات الفكرية والمعرفية الفعالة حول أوضاع المنظمة، وهو ظاهرة اجتماعية يمتنع بموجبها الموظفون عن تقديم آرائهم، ويكونون مخاوف بشأن مشكلات المنظمة" (Amirkhani & Oliaei, 2015, 63).

ويرى كل من الكساسبة والفاعوري (2010) أن كل المتغيرات السلوكية المقتبسة من معايير الإذعان السائدة في الثقافات المختلفة بالمنظمة قد تؤدي إلى تكوين مناخ من الصمت الذي يعني إدراك العاملين بأن عليهم الحد أو عدم مشاركتهم في تقديم المعلومات التي يعرفونها حول المشكلات والسياسات التنظيمية.

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف الصمت التنظيمي لأغراض هذه الدراسة بأنه: سلوك يتبعه الفرد العامل داخل الجامعة من خلال حجب المعلومات والآراء والأفكار والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تحسين العمل وتطوير المنظمة، وذلك لعدة أسباب، كالانتقاد من قبل الزملاء أو الرفض من قبل الإدارة أو العقاب. ومن الممكن أن يكون الصمت أيضا بسبب شعور العاملين بعدم امتلاك القدرة على إحداث التغيير بحسب اعتقادهم، فيلجؤون إلى خيار الصمت، وهذا ينطبق على الصمت الإذعاني والصمت الدفاعي، ومن الممكن أن تترتب على الصمت آثار إيجابية، وهذا ما يمثله الصمت الاجتماعي.

#### أسباب الصمت التنظيمي:

يمكن استخلاص الأسباب المؤدية إلى الصمت التنظيمي على النحو الآتي (البوري، 2021، 32):

1. أسباب إدارية (عدم الثقة بالمدراء).
2. خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية.
3. الخوف من العزلة الاجتماعية.
4. خوف الموظف من ردود الفعل السلبية.
5. الخوف من الإضرار بالعلاقات داخل العمل.

#### أبعاد الصمت التنظيمي:

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الصمت التنظيمي، أجمعت معظمها على تصنيف Dyne et al. (2003)؛ مما حثَّ الباحثة على اتباعه نظرا لشهرته وشموليته وحدائته مقارنة بالتصنيفات الأخرى، والذي يشمل الأبعاد المتمثلة في: (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي)، ويمكن عرضها وعرض مؤشرات قياسها على النحو الآتي:

#### أولا: صمت الإذعان (الاستسلام):

وفقا لدراسة Dyne et al. (2003، 1366)؛ "يعد صمت الإذعان حجابا للمعلومات والآراء، وذلك رغبة في الاعتزال أو الاستسلام، وينهج الموظف هذا السلوك بناء على اعتقاده بأن التعبير لا طائل من ورائه، وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث فرقا".

وقد وصف كلٌّ من Harlos و Pinder (2001، 349-350) الموظفين الصامتين بأنهم "أشخاص منعزلون غير مستعدين لبذل جهد في الكلام أو محاولة تغيير الوضع في منظماتهم، وأن الصمت صفة رئيسة للإهمال والتقاعد والقبول السلبي من قبلهم للوضع الراهن".

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد صمت الإذعان من خلال المؤشرات الآتية: (الاحتفاظ بالآراء نتيجة الإحساس بالكفاءة المنخفضة، وتجنب التفاعل مع توجه الجامعة، وتعهد حجب الرأي، وامتناع العاملين في الجامعات عن طرح الأفكار والحلول؛ لعدم وجود توافق مع المدراء، وامتناع العاملين في الجامعات عن التصريح بالمقترحات).

#### ثانيا: الصمت الدفاعي:

عرف كلٌّ من Milliken و Morrison (2000، 706) الصمت الدفاعي بأنه: "الصمت المتعمد نتيجة الخوف من عواقب التكلم، فالفرد يقوم بحماية نفسه عن الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي أو تلقي العقاب".

كما عرفه Beheshtifar et al. (2012، 275) بأنه:

سلوك متعمد واستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية، ويعتبر دفاعيا؛ لكونه ينطوي على الوعي أو النظر في البدائل المتاحة. ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل استراتيجية في حينها، وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سينطوي على مخاطرة شخصية.

ولأغراض هذه الدراسة، فقد تم قياس بُعد الصمت الدفاعي من خلال المؤشرات الآتية: (حجب المعلومات ذات الصلة ببيئة العمل نتيجة الخوف من الرؤساء، وحجب المعلومات ذات الصلة ببيئة العمل بسبب المنصب الوظيفي المنخفض، وحجب التعبير عن الرأي خوفاً من المسؤولية، والشعور بأن تقديم المقترحات في العمل قد يسبب مشاكل، إخفاء المعلومات بسبب تسلط المدير وسطوته، وتجنب الدخول في نقاش في الجوانب العملية لتحسين الأداء).

#### ثالثاً: الصمت الاجتماعي:

إن هذا الصمت يعد اختياراً واعياً من قبل الأفراد على عكس الصمت الدفاعي الذي يكون نابعاً من الخوف للعواقب السلبية التي من الممكن أن تلحق به، كما يمكن أن يتجسد الصمت الاجتماعي في حماية زميل أو شخص داخل المنظمة أو لحماية المنظمة نفسها (Brinsfield et al., 2012).

والصمت الاجتماعي يشير إلى تعمد الفرد حجب أفكاره ومعلوماته التي تتعلق بالعمل لأجل تحقيق غايات أشخاص آخرين، أو ربما لتحقيق أهداف المنظمة؛ فالصمت في هذه الحالة هو سلوك هادف، وأيضاً هو سلوك متعمد هدفه تحقيق أهداف الآخرين (الصانغ والعزاوي، 2017).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد الصمت الاجتماعي من خلال المؤشرات الآتية: (إخفاء الأسرار التي تخص زملاء العمل، وإخفاء معلومات مهمة حفاظاً على مناخ العمل، والتعرض إلى الضغوطات أثناء محاولة كشف الأسرار التي تتعلق بالعمل، وإخفاء المعلومات التي تسيء إلى سمعة الزملاء، والحفاظ على سرية معلومات العمل، وإخفاء المقترحات عند الشعور بأن الزملاء في العمل يخفون مقترحاتهم).

#### الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وأهمها الآتي:

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية):

دراسة محمد (2024)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القادة متعدد العوامل لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم وعلاقتها بالتمائل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهات نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة متعددة العوامل لمديري التربية والتعليم كانت متوسطة، كما أظهرت الدراسة أيضاً أن مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم كانت مرتفعة.

دراسة التوبي (2024)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى السعادة المهنية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديريات العامة في سلطنة عمان، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى السعادة المهنية لدى الموظفين الإداريين في مجتمع الدراسة كان عالياً، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية كان عالياً جداً لدى الموظفين.

دراسة الحكيمي (2023)، هدفت هذه الدراسة تحديد أثر الثقافة التنظيمية على المواطنة التنظيمية، على موظفي بنك التسليف التعاوني الزراعي بصنعاء، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.

دراسة أحمد (2023)، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر بين سلوك المواطنة التنظيمية وتميز الأداء الوظيفي على موظفي المصارف بالملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً بين سلوك المواطنة التنظيمية وتميز الأداء الوظيفي في المصارف السعودية بمنطقة مكة المكرمة.

دراسة سفيان ودحو (2023)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية على الموظفين بمؤسسة الحاج بن نعمان محمد بالجزائر، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة العفيف (2021)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الانطباع في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية اليمنية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة يدركون وبشكل متفاوت أبعاد إدارة الانطباع، كما تبين أيضا أن هناك درجة إدراك عالية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة العصري (2021)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي، وكان تأثير التوسيط جزئيا.

دراسة Arumi et al. (2019)، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي لدى موظفي صناعة السيارات في جاكارتا بإندونيسيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثير إيجابيا دالا إحصائيا في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن الالتزام التنظيمي يؤدي دورا محوريا في زيادة أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة Grego-Planer (2019)، هدفت الدراسة إلى تحديد وتقييم مستوى الارتباط بين الأبعاد الفردية للالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات العامة والخاصة في بولندا. وأظهرت نتائج الدراسة بشكل عام، أن هناك تحققا مماثلا لسلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاعين العام والخاص وفي المؤسسات العامة، تكون سلوكيات المواطنة التنظيمية في البعد الشخصي أكثر تحققا، بينما تحدث في المؤسسات الخاصة بشكل أكثر شيوعا في البعد التنظيمي، كما أظهرت النتائج ارتباط البعد العاطفي للالتزام التنظيمي بشكل إيجابي بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الصمت التنظيمي):

دراسة الأحمري وقلمبان (2024)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي بأبعاده على الإبداع الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة بالسعودية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر للصمت التنظيمي في كل بعد من أبعاد الإبداع الوظيفي.

دراسة حسين وآخرون (2023)، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على جميع أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد في مصر، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي بأبعاده على الارتباط التنظيمي.

دراسة البوري (2021)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الصمت التنظيمي على أداء العاملين في مصلحة الضرائب في الجمهورية اليمنية. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي في المؤسسة المبحوثة مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود تأثير عكسي ذي دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على أداء العاملين.

دراسة البنيان (2022)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى في السعودية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن صمت الإذعان والصمت الدفاعي لدى أفراد العينة محايد، أما الصمت الاجتماعي فقد حصل على درجة موافق.

دراسة بركات (2020)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم، وأظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة

عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأسباب وراء الصمت التنظيمي الكلي والمجالات الفرعية تبعاً لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة والتفرغ الوظيفي، والرتبة الأكاديمية).

دراسة عبد (2019)، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة علاقة أبعاد القيادة الأخلاقية التي تشمل: (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي)، ومتغير الصمت التنظيمي من خلال أبعاده (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي)، في مديرية ماء الأنبار في العراق، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سليمة بين أبعاد القيادة الأخلاقية ومتغير الصمت التنظيمي.

دراسة النجار (2018)، هدفت الدراسة إلى تحليل الفروق بين آراء العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية في جمهورية مصر حول درجة توافر الإشراف المسيء وأبعاد الصمت التنظيمي، وفقاً لمتغيرات: (النوع، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة)، وقياس درجة تأثير أبعاد الإشراف المسيء، وأبعاد الصمت التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين آراء العاملين حول رؤيتهم للصمت التنظيمي وأبعاده وفقاً لسنوات الخبرة، باستثناء الصمت الاجتماعي، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي.

### ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع:

دراسة العوامه (2024)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة للكهرباء في ليبيا واختبار علاقة الارتباط بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر طردي (موجب) ذي دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة.

دراسة Mashile (2021)، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الهوية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، والتحقيق في الدور المعدل لصمت الموظفين من موظفي القطاع العام في بلدية مقاطعة فيمبي ليمبوبو بجنوب أفريقيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن سلوك صمت الموظف يضر بالعلاقة بين الهوية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة بويكر وتي (2020)، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الصمت التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة: (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) لدى العاملين في وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجانب بالوادي في الجزائر. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود علاقة أثر بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وكذا عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي مع كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة الغانمي (2018)، هدفت إلى معرفة مدى إدراك العينة لمتغيري الدراسة: (الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية) والكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين الصمت التنظيمي بأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية في المديرية العامة للتربية بمحافظة كربلاء، وأظهرت نتائج الدراسة أن العاملين في المديرية يتمتعون بإدراك عالٍ بأبعاد الصمت التنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط تفاعلية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأيضاً هناك تأثير معنوي للصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة أمين (2017)، هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هناك تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي التي تمثلت في: (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة: (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير) للعاملين بجامعة المنصورة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي لكل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي وتأثير معنوي إيجابي للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة.

دراسة Nafei (2016)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الصمت التنظيمي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات التعليمية في مصر، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة مهمة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن الصمت التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية، وبعبارة أخرى، يعد الصمت التنظيمي أحد أكبر العوائق أمام سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات التعليمية في مصر.

دراسة Fatima et al. (2015)، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة تأثير العدالة الإجرائية كوسيط على العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال آراء العاملين في شركات خدمات مختلفة في باكستان، وأظهرت نتائج الدراسة أن الصمت التنظيمي كان له تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما تعمل العدالة الإجرائية على تعديل هذا الارتباط.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة وما هدفت إليه والتعرف على نتائجها وتوصياتها يمكن القول: إنه يمكن إبراز أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تعد من أوائل الدراسات اليمنية - بحسب علم الباحثين - حيث انها ربطت مفهوم الصمت التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية بمدينة الحديدة، وأيضا أن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية تم تطبيقها في بيئة لا تتشابه مع ظروف البيئة اليمنية تحديدا، حيث إن الدراسة الحالية تمت في الجامعات الأهلية اليمنية بمدينة الحديدة، وهذا ما لم تتناوله أي دراسة من الدراسات السابقة.

## مشكلة الدراسة:

تعتبر الجامعات الأهلية في اليمن بيئة تنظيمية فريدة تواجه تحديات اجتماعية وثقافية وسياسية تؤثر بشكل كبير على سلوكيات العاملين، ويشمل ذلك التأخير كلاً من سلوكيات الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وإن المتابع لوضع الجامعات الأهلية اليمنية كمنظمات تعليمية عامة يلاحظ وجود العديد من الصعوبات التي تواجهها، حيث إن الجهد الملقى على عاهل الجامعات الحكومية في إعداد وتخريج أعداد كبيرة من الطلبة بدأ يتضاءل مع تزايد الكثافة السكانية والزيادة المستمرة في مخرجات التعليم الثانوي؛ مما أدى إلى انتقال الجهد إلى الجامعات الأهلية؛ ما يؤدي أنها تولد ضغطا كبيرا على الجامعات الأهلية وعلى العاملين فيها (السياني، 2015)؛ ولذلك فإن الاهتمام بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية صار يكتسب أهمية متزايدة؛ لأنه يساعد على فهم كيفية مساهمة الموظفين في تحسين الأداء التنظيمي من خلال سلوكيات إضافية تتجاوز واجباتهم الرسمية، مثل مساعدة الزملاء أو تحسين بيئة العمل، وهذه السلوكيات تعزز الابتكار والتعاون داخل المؤسسة؛ ما يسهم في تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية (Arumi et al., 2019).

ومع ذلك، فإن تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية يواجه تحديات، خاصة في السياقات الثقافية المختلفة مثل اليمن، حيث قد تختلف تفسيرات السلوكيات "المواطنة"؛ بسبب العوامل الثقافية والاجتماعية المختلفة، فعلى سبيل المثال، ما يعد سلوكا مواطنا في الثقافات الغربية قد يكون جزءا من التوقعات الوظيفية العادية في الثقافات الشرقية (Zeinabadi, 2010)، وفي سياق التعليم العالي أشارت دراسة الفرجاني (2024) إلى الدور المتزايد لسلوك المواطنة التنظيمية في الارتقاء بمستوى الأداء في مؤسسات التعليم العالي؛ كونها من المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التنمية المعرفية من خلال جهود فرق العمل الجماعي، وتستدعي طبيعة عملها تكاتف الجهود، وتعزيز السلوكيات الإيجابية؛ للنهوض بمستوى الخدمات التعليمية بها، وتحقيق الفعالية والكفاءة؛ ما يتطلب قيام العاملين ببعض المهام الإضافية خارج مهامهم الرسمية لتطوير العملية التعليمية؛ كمساعدة الزملاء والإدارة في العمل، ومساعدة الطلبة، والإسهام في حل مشاكل العمل؛ ولذلك فإن تدني مستوى سلوك المواطنة في مؤسسات التعليم العالي يعد مؤشرا خطيرا على عدم قدرتها على تحقيق التنمية المعرفية المنشودة.

وفي ظل التحديات التنظيمية والثقافية التي تواجهها الجامعات الأهلية في اليمن، يبرز مفهوم الصمت التنظيمي كواحد من العوامل المؤثرة في سلوكيات الموظفين وأدائهم. والصمت التنظيمي، الذي يعبر عن امتناع الموظفين عن التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم، يمكن أن يكون له آثار متعددة على المناخ التنظيمي والأداء العام للمؤسسة. وفي هذا السياق، يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد الجوانب المهمة التي يمكن أن تتأثر بالصمت التنظيمي، فقد يؤدي الصمت التنظيمي إلى تقليل مشاركة الموظفين في السلوكيات الإضافية التي تفيد المؤسسة، مثل مساعدة الزملاء أو تحسين بيئة العمل؛ وذلك بسبب الخوف من الانتقاد أو عدم تقدير الجهود (Nafei, 2016). ومع ذلك، فإن في بعض الحالات، قد يكون الصمت التنظيمي جاء نتيجة لثقافة مؤسسية تشجع على تجنب الصراعات؛ مما قد يعزز سلوك المواطنة التنظيمية كوسيلة للحفاظ على الانسجام داخل المؤسسة (Acaray & Akturan, 2015)، لذلك فإن فهم العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية يعد أمراً بالغ الأهمية لتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء التنظيمي وخلق بيئة عمل إيجابية.

وبينما توجد مجموعة كبيرة من الأبحاث بشكل مستقل حول الصمت التنظيمي (الأحمري وفلمبان، 2024؛ البوري، 2021؛ حسين وآخرون، 2023)، وسلوك المواطنة التنظيمية (de Geus et al., 2020؛ Grego-Planer, 2019؛ الحكيمي، 2023؛ سفيان ودحو، 2023؛ العصري، 2021؛ العفيف، 2021؛ محمد، 2024)، فإن العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لازالت معقدة وبعيدة عن الفهم الكامل، حيث تشير بعض الدراسات إلى وجود ارتباط سلبي بين المتغيرين (Fatima et al., 2016؛ Nafei, 2015؛ عوجه، 2019)؛ مما يشير إلى أن الصمت التنظيمي يمكن أن يمثل عائقاً أمام سلوك المواطنة التنظيمية، فعندما يشعر الموظفون بعدم القدرة على التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم، قد يكونون أقل عرضة للانخراط في السلوكيات التقديرية التي تفيد المنظمة، وهذا مهم بشكل خاص في السياقات التي يتضمن فيها سلوك المواطنة التنظيمية حل المشكلات بشكل استباقي، أو اقتراح أفكار، أو مساعدة الزملاء، حيث يمكن أن يخلق الصمت التنظيمي مناخاً يتم فيه تثبيط مثل هذه الاستباقية، أو اعتبارها محظوفة بالمخاطر.

ومع ذلك، كشفت دراسات أخرى عن علاقات أكثر تعقيداً بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (Acaray & Akturan, 2015؛ Mashile, 2021؛ العوامه، 2024؛ الغانمي، 2018)، مما يشير إلى أن الأبعاد المختلفة للصمت قد يكون لها تأثيرات مختلفة على الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية، فعلى سبيل المثال، قد يكون صمت الإذعان مرتبطاً بشكل سلبي بجميع أشكال سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن الصمت الاجتماعي الإيجابي قد يكون له علاقة إيجابية أو قد يكون غير دال إحصائياً؛ ولذلك فإن ندرة الأبحاث التي توضح بشكل خاص هذا التفاعل داخل الجامعات الخاصة اليمنية تمثل فجوة كبيرة في أدبيات السلوك التنظيمي؛ حيث إن تقاطع هذه المفاهيم في السياق الاجتماعي والثقافي المعقد للتعليم العالي الخاص في اليمن لا يزال غير مستكشف بشكل كبير، فالسياق اليمني، الذي يتميز بمعايير ثقافية محددة، وهياكل سلطة هرمية، وبيئة اجتماعية وسياسية فريدة (Al-Worafi, 2014)، يقدم دراسة حالة مثيرة للاهتمام لفهم كيفية تفاعل الديناميكيات التنظيمية مع السلوكيات الفردية.

وبناء على ما سبق، ومن خلال ملاحظات أحد الباحثين - كأحد العاملين في التدريس في بعض الجامعات الأهلية بمدينة الحديدة - لاحظ وجود بعض مظاهر الصمت التنظيمي لدى العاملين على الرغم من أن الجامعات كانت تقوم بالعديد من اللقاءات والنقاشات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية داخل الجامعة.

وبناء على ما سبق، يمكن إبراز مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الآتي: ما أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الحديدة؟

## أهداف الدراسة:

- استنادا إلى مشكلة الدراسة تم وضع عدد من الأهداف، وذلك على النحو الآتي:
- 1- التعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده: (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) في الجامعات الأهلية بمدينة الحديد؟
  - 2- التعرف على مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده: (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) في الجامعات الأهلية بمدينة الحديد؟
  - 3- تحديد أثر الصمت التنظيمي بأبعاده: (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده: (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) بالجامعات الأهلية بمدينة الحديد؟

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيراتها، التي تُعدّ عناصر أساسية في مجال الإدارة والموارد البشرية، والمتمثلة في الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد تم تناول هذه الأهمية من الناحيتين النظرية والعملية وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: الأهمية النظرية:

1. إثراء المكتبة العربية بدراسة بحثية حديثة تتناول مفهومي الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.
2. الإسهام في التعرف على أسباب الصمت التنظيمي وسبل الحد منه؛ مما يساعد في إيجاد بيئة عمل صحية للفرد والجماعة.
3. تُعدّ هذه الدراسة من أوائل الدراسات اليمينية - بحسب علم الباحثين - التي تتناول الصمت التنظيمي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الحديد.

### ثانياً: الأهمية العملية:

1. يمكن أن تزود نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في الجامعات الأهلية بمدينة الحديد، ببيانات ومعلومات حول مستوى الصمت التنظيمي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية؛ مما يساعد في تصحيح الجوانب السلبية للصمت التنظيمي، ويعزز سلوك المواطنة التنظيمية، ويدفع نحو التطور والإبداع المستمر.
2. يمكن أن تسهم الدراسة في توعية القادة التنفيذيين في الجامعات المشمولة بالبحث حول أسباب الصمت التنظيمي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية.
3. تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات للجامعات الأهلية بمدينة الحديد، بهدف تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛ مما قد يسهم في رفع كفاءة العاملين، وتشجيعهم على الإبداع في العمل، والتعبير عن آرائهم.

## النموذج المعرفي للدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، وبناء على معطيات الإطار النظري والدراسات السابقة، توصلت الدراسة إلى النموذج المعرفي الافتراضي بصورته النهائية، كما تم تحديد متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير استنادا إلى الدراسات السابقة، وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة الحالية، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: أبعاد المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية):

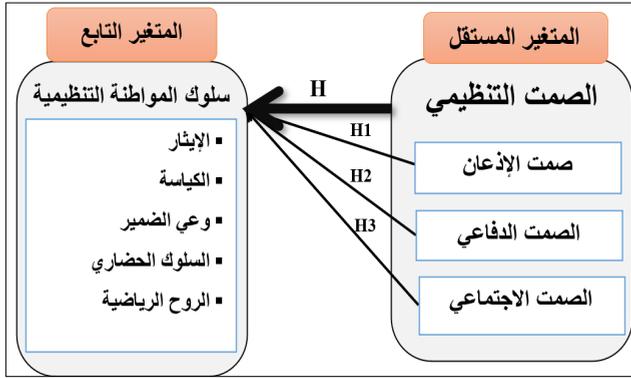
تم الاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، كدراسات: Thapliyal و Kumari (2017)، Mashile (2021)، أحمد (2023)، أمين (2017)، بوبكر وتي

(2020)، ثابت (2018)، الحكيمي (2023)، حميد (2016)، عبدالدايم وعبدالرزاق (2019)، العصري (2021)، العفيف (2021)، علاوي (2018)، الغانمي (2018)، ومحمد (2024)، وتم تحديد أبعاد المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) المتمثلة في: (الإيثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير، والروح الرياضية).

ثانياً: أبعاد المتغير المستقل (الصمت التنظيمي):

تم الاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغير المستقل (الصمت التنظيمي)، كدراسات: Acaray وAkturang (2015)، Akçin et al. (2017)، Giderler وBaran (2017)، Akbari وKarimi (2015)، الأحمري وفلمبان (2024)، البنوي (2017)، البنيان (2022)، أمين (2017)، بويكروتي (2020)، حسين واخرون (2023)، عبد (2019)، الغانمي (2018)، والنجار (2018)، وتم تحديد أبعاد المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) المتمثلة في: (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي).

وبناء على ما سبق تم التوصل إلى تصميم النموذج المعرفي للدراسة بشكله النهائي، كما في الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

## فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، تمت صياغة فرضيات الدراسة الحالية على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الحديد، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الحديد.

الفرضية الفرعية الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الحديد.

الفرضية الفرعية الثالثة (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الحديد.

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

◀ أولاً: الحدود الموضوعية (العلمية):

اقتصرت الدراسة الحالية على تناول الصمت التنظيمي، بأبعاده المتمثلة في: (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية، بأبعادها المتمثلة في: (الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية).

◀ ثانياً: الحدود البشرية:

اقتصرت الحدود البشرية للدراسة الحالية على جميع موظفي الجامعات الأهلية بمدينة الحديد.

◀ ثالثاً: الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على الجامعات الأهلية الواقعة في الحدود الجغرافية لمدينة الحديد بالجمهورية اليمنية.

## التعريفات الإجرائية:

1. سلوك المواطنة التنظيمية: هو سلوك إيجابي فردي اختياري غير محدد، يقوم به العاملون في الجامعات الأهلية بمدينة الحديد طواعية ورغبة منهم، دون حوافز أو مكافآت. ولا يندرج ضمن التنظيم الرسمي، كما لا يشمل الوصف الوظيفي للفرد، ولا يُعاقب على تركه، ويشمل: الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك القويم.
2. الإيثار: هو سلوك اختياري تعاوني يسلكه موظفو الجامعات المبحوثة؛ بهدف مساعدة زملائهم في العمل وحل مشاكلهم، ومساعدة المتغيبين الذين يعانون من تراكمات في العمل، وكذلك مساعدة الموظفين حديثي العهد بالعمل في إنجاز مهامهم. وهو عمل طوعي غير إجباري، ويخرج عن إطار التوصيف الوظيفي.
3. الكياسة: هي السلوك اللطيف الذي يسلكه موظفو الجامعات المبحوثة؛ بهدف تجنب وقوع المشاكل مع العاملين الآخرين وذلك من خلال تقديم النصائح أو التشاور معهم، واحترام خصوصيات الزملاء، وتجنب جرح أو إيذاء مشاعرهم، وكذلك مساعدة الأفراد العاملين، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، وأخذ آرائهم بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار قد يؤثر في أعمالهم.
4. ووعي الضمير: هو سلوك اختياري يقوم به الأفراد العاملون داخل الجامعات المبحوثة، ويشمل: الالتزام بالهيكل التنظيمي وسياسة العمل، كالالتزام بمواعيد العمل، وأداء مهام العمل المطلوبة على أكمل وجه، والالتزام بأخذ الإجازات عند الحاجة فقط، وكذلك الحفاظ على ممتلكات الجامعة.
5. السلوك الحضاري: هو السلوك الذي ينتهجه موظفو الجامعات المبحوثة؛ بهدف تطوير جامعاتهم، والتحدث عنها بإيجابية، والمبادرة بتقديم المقترحات لتحسين الإجراءات والعمليات، والمشاركة في نشاطات وفعاليات الجامعات غير الرسمية بشكل طوعي غير إجباري، وكذلك الحفاظ على موقع العمل نظيفاً ولائقاً، وتجنب العادات السيئة أثناء تواجدهم في العمل، وكذلك تقديم مقترحات لتحسين العمل في الجامعات.
6. الروح الرياضية: هي ذلك السلوك الاختياري الذي يشمل مجموعة من قيم التسامح، والذي يسلكه موظفو الجامعات المبحوثة، إذ تجعله قادراً على العمل تحت أي ظرف دون تدمير أو شكوى، وتضادي المشكلات، والتسامح عند التعرض للإساءة، والعمل على تحقيق أهداف الجامعة، وكذلك تقبل الانتقادات بصدق ورحب.
7. الصمت التنظيمي: هو سلوك الفرد العامل داخل الجامعة من خلال حجب المعلومات والآراء والأفكار والمقترحات التي قد تسهم في تحسين العمل وتطوير المنظمة، وذلك لأسباب متعددة، مثل

التعرض للانتقاد من الزملاء، أو الرفض من الإدارة، أو الخوف من العقاب. وقد يكون الصمت أيضا ناتجا عن شعور العاملين بعدم قدرتهم على إحداث التغيير وفقا لاعتقادهم، فيلجؤون إلى خيار الصمت، وهو ما ينطبق على الصمت الإذعائي والدفاعي، وقد يترتب على الصمت آثار إيجابية، وهو ما يمثل الصمت الاجتماعي.

8. صمت الإذعان: هو سلوك سلبي ينتهجه موظفو الجامعات الأهلية بمدينة الجديدة، حيث يقوم الموظفون بحجب أفكارهم وآرائهم المرتبطة بعملهم داخل الجامعة، ويرفضون تقديم أي اقتراحات تطويرية؛ وذلك لاعتقادهم بأنهم غير قادرين على إحداث أي تغيير، رغم تمتعهم بمستوى عالٍ من المعرفة.

9. الصمت الدفاعي: هو سلوك استباقي يتبعه الموظفون داخل الجامعات الأهلية، حيث يحجب الموظفون المعلومات والأفكار بهدف حماية أنفسهم من العواقب التي قد تترتب على التحدث بصراحة، كما يتجنبون الحديث عن أخطائهم الشخصية في العمل، ويعد هذا السلوك متعمدا؛ بهدف حماية الذات من الأخطار الخارجية، كما أن الموظفين الذين يتبعون الصمت التنظيمي هم أشخاص واعون يتجنبون ردود الفعل السلبية، أو العقاب، أو تسلط المدير، أو المسائلة.

10. الصمت الاجتماعي: هو حجب المعلومات المتعلقة بالعمل من الموظفين بشكل واع؛ بهدف حماية زملائهم في العمل أو حماية الجامعة ككل من عدم الإدلاء بهذه المعلومات لدوافع تعاونية، وللحفاظ على سرية المعلومات، ويعتبر صمتا إيجابيا، لأنه يحافظ على المناخ الاجتماعي في العمل.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها، اتبعت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي)؛ لأنه الأكثر استخداما في الدراسات، ولاسيما في المجالات الإنسانية والاجتماعية، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الأهلية الموجودة في مدينة الجديدة، التي هي فروع لجامعات أهلية في أمانة العاصمة صنعاء، ومرخص لها بالعمل في الجمهورية اليمنية، ويبلغ العدد الإجمالي للموظفين في الجامعات (200) موظف من الموظفين المثبتين والمتعاقدين، وذلك بحسب قاعدة بيانات الموارد البشرية الخاصة بهذه الجامعات التي تم الحصول عليها بواسطة النزول الميداني لأحد الباحثين خلال العامين 2023م و2024م. ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، ولضمان الحصول على بيانات شاملة لجميع مفردات المجتمع، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع بمساعدة مديري إدارة الموارد البشرية ورؤساء الأقسام. والجدول (1) يوضح تفاصيل توزيع مجتمع الدراسة.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة

اسم الجامعة	سنة تأسيس فرع الجديدة	عمر الجامعة	أكاديمي	إداري	الإجمالي
جامعة العلوم والتكنولوجيا	1996	أكثر من 10 سنوات	41	35	76
الجامعة اليمنية	1996	أكثر من 10 سنوات	34	3	37
جامعة اليمن والخليج	2014	10 سنوات	32	6	38
الجامعة الوطنية	1996	أكثر من 10 سنوات	35	14	49
الإجمالي			142	58	200

المصدر: قاعدة بيانات الموارد البشرية الخاصة بهذه الجامعات للعام 2024م.

ويمكن توضيح خصائص مجتمع الدراسة بحسب الاستجابة على الاستبانة من خلال الجدول (2).  
جدول (2): خصائص مجتمع الدراسة بحسب الاستجابة على الاستبانة

النسبة المئوية	العدد	المتغير	النوع
74.3 %	127	ذكر	النوع
25.7 %	44	أنثى	
100.0 %	171	الإجمالي	العمر
25.1 %	43	أقل من 30 سنة	
37.4 %	64	من 30 - 40 سنة	
31.6 %	54	من 40 - 50 سنة	
5.8 %	10	50 سنة فأكثر	
100.0 %	171	الإجمالي	المؤهل العلمي
23.4 %	40	دكتوراه	
35.1 %	60	ماجستير	
38 %	65	بكالوريوس	
3.5 %	6	دبلوم متوسط	
100.0 %	171	الإجمالي	سنوات الخبرة
30.4 %	52	أقل من 5 سنوات	
15.8 %	27	من 5 سنوات إلى 10 سنة	
30.4 %	52	من 10 إلى 15 سنة	
23.4 %	40	أكثر من 15 سنة	
100.0 %	171	الإجمالي	تصنيف العمل
74.3 %	128	أكاديمي	
25.7 %	43	إداري	
100.0 %	171	الإجمالي	

#### وحدة التحليل:

تتمثل وحدة التحليل في الدراسة الحالية في الأفراد العاملين بالجامعات الأهلية في مدينة الجديدة؛ وذلك لأن كلاً من متغيري الدراسة لا يمكن قياسه إلا على مستوى الأفراد.

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وقد بنيت الاستبانة حول الصمت التنظيمي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بمدينة الجديدة لعام 2024م، وتم إعداد أداة الدراسة بالاستناد إلى التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك عبر مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، كما تم بناء الاستبانة بالاعتماد على أسئلة وفرضيات الدراسة، وصياغتها بالاستناد إلى المقاييس ذات الصلة بموضوعي الدراسة. ويوضح الجدول (3) أهم الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في صياغة فقرات الاستبانة.

جدول (3): أهم الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في صياغة فقرات الاستبانة

المتغير	أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في صياغة فقرات الاستبانة
المتغير المستقل: (الصمت التنظيمي)	(Akçin et al., 2017; Baran & Giderler, 2017)؛ البنيان، 2022؛ عبد، 2019؛ الغانمي، 2018؛ النجار، 2018).
المتغير التابع: (سلوك المواطنة التنظيمية)	(Kumari & Thapliyal, 2017; Mashile, 2021)؛ ثابت، 2018؛ حميد، 2016؛ العصري، 2021؛ علاوي، 2018؛ الغانمي، 2018).

وبعد الانتهاء من بناء وتصميم الاستبانة في صورتها الأولية في (56) فقرة، تم إجراء اختبار الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على عدد (9) محكمين من الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال، ومدقق لغوي، وبناء على ملاحظات المحكمين تم تصميم الاستبانة لتستقر في صورتها النهائية في (48) فقرة، وتم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين، وهما:

القسم الأول: تضمن المتغيرات الديموغرافية، المتمثلة في: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتصنيف العمل).

القسم الثاني: يتضمن الفقرات الأساسية للاستبانة المخصصة لقياس متغيري الدراسة وأبعادهما، حيث بلغ إجمالي فقرات الاستبانة (48)، فقرة موزعة على متغيري الدراسة بواقع: (17) فقرة للمتغير المستقل، و(31) فقرة للمتغير التابع.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتحديد درجة استجابة المجتمع لفقرات الاستبانة، وهي: (موافق تماما، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق تماما) للمحورين الأول والثاني.

وقد تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (200) مفردة، وكانت الاستبانات المسترجعة (181) استبانة بنسبة (90.5%) من المجتمع، وكان منها (10) استبانات غير صالحة للتحليل، وبالتالي بلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل (171) استبانة، بنسبة (85.5%) من إجمالي عينة الدراسة.

مصادقية أداء الدراسة وثباتها:

تم قياس المصادقية البنائية على مستوى أبعاد المتغيرين الرئيسيين للاستبانة، حيث تبين أن درجات ارتباط جميع الأبعاد بمتغيرات الدراسة كانت عالية. حيث تراوحت بين (0.63) و(0.89)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بصدق بنائي جيد. ولا توجد أبعاد قد تضعف من مصداقيتها، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): نتائج اختبار المصادقية البنائية على مستوى أبعاد المتغيرات الرئيسية للاستبانة

المتغير	البعد	الارتباط	الدلالة
الصمت التنظيمي	الإيثار	0.79	0.000
	القياسية	0.73	0.000
	الروح الرياضية	0.81	0.000
سلوك المواطنة التنظيمية	وعي الضمير	0.71	0.000
	السلوك الحضاري	0.63	0.000
	صمت الإذعان	750.	0.000
	الصمت الدفاعي	890.	0.000
	الصمت الاجتماعي	770.	0.000

كما تم قياس ثبات أداء الدراسة بواسطة اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)؛ لقياس التجانس الداخلي للأداة، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لثبات أبعاد متغير الصمت التنظيمي بشكل عام (0.90)؛ وبدرجة مصداقية (0.95)، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لثبات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (0.93)؛

وبدرجة مصداقية (0.96)، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة وفق اختبار ألفا كرونباخ جاءت منسجمة ومتجانسة في الاستجابة مع أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن الاعتماد على نتائجها وتعميمها على مجتمع الدراسة، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة

المصادر المصدقية	الثبات	عدد الفقرات	المحاور الفرعية	المحاور الرئيسية
$\sqrt{\text{Alpha}}$	Alpha			
0.89	0.80	5	صمت الإذعان	الصمت التنظيمي
0.95	0.90	6	الصمت الدفاعي	
0.88	0.78	6	الصمت الاجتماعي	
0.95	0.90	17	الصمت التنظيمي ككل	
0.96	0.93	7	الإيثار	سلوك المواطنة
0.92	0.85	6	الكمياء	التنظيمية
0.94	0.88	6	الروح الرياضية	
0.89	0.80	6	وعي الضمير	
0.95	0.90	6	السلوك الحضاري	
0.96	0.93	31	سلوك المواطنة التنظيمية ككل	
0.95	0.90	48	الأداة ككل	

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لبيانات الدراسة، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس الأهداف واختبار الفرضيات.

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

##### نتائج تحليل واقع سلوك المواطنة التنظيمية:

لتحقيق الهدف الأول للدراسة، المتمثل في: "التعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الجديدة"، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، وكانت النتائج كما في الجدول (6).

جدول (6): نتائج تحليل واقع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الترتبة	م	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير اللفظي
1	5	السلوك الحضاري	3.96	0.78	79.20%	عال
2	4	وعي الضمير	3.72	0.69	74.46%	عال
3	2	الكمياء	3.59	0.80	71.81%	عال
4	1	الإيثار	3.39	0.95	67.70%	متوسط
5	3	الروح الرياضية	3.27	0.81	65.48%	متوسط
		متوسط سلوك المواطنة التنظيمية	3.57	0.61	71.35%	عال

يتضح من الجدول (6) أن واقع تحقق سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الجديدة - بشكل عام - جاء بمتوسط حسابي (3.57) ونسبة مئوية (71.35%) وبانحراف معياري (0.61)، وهذا يعني أن مستوى الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات المبحوثة جاء بمستوى عالٍ. وتعكس

هذه النتيجة وجود بيئة تنظيمية تشجع على المبادرات الإيجابية والتعاون بين العاملين؛ وقد يعزى ذلك إلى وجود ثقافة مؤسسية تدعم المشاركة الفعالة في الجامعات المبحوثة، ووعي العاملين بأهمية المساهمة في تحسين الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء للجامعات المبحوثة. وهذا المستوى المرتفع يدل على أن العاملين يبذلون جهوداً إضافية تتجاوز واجباتهم الرسمية؛ مما يعزز الابتكار والتعاون، ويحقق أهداف الجامعات المبحوثة بشكل أكثر فعالية.

كما يتضح من الجدول (6) أن بعد السلوك الحضاري حصل على المرتبة الأولى بنسبة مئوية (79.20%) وبمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.78)، بينما حصل بعد وعي الضمير على المرتبة الثانية بنسبة مئوية (74.46%) وبمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.69)، كما حصل بعد الكياسة على المرتبة الثالثة بنسبة مئوية (71.81%) وبمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.80)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الإيثار بنسبة مئوية (67.70%) وبمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.95)، وأخيراً جاء بعد الروح الرياضية بنسبة مئوية (65.48%) وبمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.81). وتشير النتائج إلى أن بعد السلوك الحضاري حصل على المرتبة الأولى؛ مما يعكس التزام العاملين بمعايير الاحترام والتعامل المهني داخل الجامعات المبحوثة، وهو ما يمكن تفسيره بوجود بيئة عمل تشجع على الانضباط والالتزام. وجاء بعد وعي الضمير في المرتبة الثانية؛ مما يدل على حرص العاملين في الجامعات المبحوثة على أداء واجباتهم بدقة دون الحاجة إلى إشراف مكثف، وهو مؤشر على الشعور بالمسؤولية. بينما حصل بعد الكياسة على المرتبة الثالثة؛ مما يعكس رغبة العاملين في الجامعات المبحوثة في تقديم المساعدة والتعاون مع الزملاء. أما بعد الإيثار فجاء في المرتبة الرابعة؛ مما يشير إلى وجود درجة من التضحية لصالح المؤسسة، وإن كانت أقل من الأبعاد الأخرى. وأخيراً، جاء بعد الروح الرياضية في المرتبة الأخيرة؛ مما قد يعكس تحديات في التعامل مع الضغوط والمشكلات بروح إيجابية. وهذه النتائج تعكس تفاوتاً في ممارسة أبعاد المواطنة التنظيمية، مع هيمنة الجوانب المتعلقة بالانضباط والمسؤولية على السلوكيات الأخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القداي (2023) التي أظهرت وجود مستوى عالٍ لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بين مديري مدارس التعليم العام بمحافظة حجة في الجمهورية اليمنية، ومع دراسة العضيف (2021) التي أظهرت وجود مستوى عالٍ لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

#### تحليل نتائج مستوى ممارسة الصمت التنظيمي:

لتحقيق الهدف الثاني للدراسة، المتمثل في: "التعرف على مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده: (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) في الجامعات الأهلية بمدينة الحديدة"، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، وجاءت النتائج كما في الجدول (7).

جدول (7): نتائج تحليل أبعاد تحقيق الصمت التنظيمي

الرتبة	م	أبعاد الصمت التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير اللفظي
1	3	الصمت الاجتماعي	3.31	0.78	66.28%	متوسط
2	2	الصمت الدفاعي	3.04	0.89	60.77%	متوسط
3	1	صمت الإذعان	2.97	0.84	59.44%	متوسط
		متوسط الصمت التنظيمي	3.11	0.69	62.24%	متوسط

يتضح من الجدول (7) أن مستوى ممارسة الصمت التنظيمي من قبل الأفراد العاملين في الجامعات الأهلية بمدينة الحديدة - بشكل عام - جاء بمتوسط حسابي (3.11)، وبنسبة مئوية (62.24%) وبانحراف معياري (0.69)، وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في الجامعات المبحوثة

يقع في نطاق متوسط؛ مما يعكس توازناً بين الرغبة في التعبير عن الآراء والخوف من العواقب السلبية. ويمكن تفسير ذلك بوجود بيئة تنظيمية وثقافية في الجامعات المبحوثة تشجع على الاعتدال في التعبير، حيث يمارس العاملون الصمت بشكل معتدل دون انخفاض أو ارتفاع ملحوظ، كما أن هذا المستوى المتوسط يشير إلى أن العاملين في الجامعات المبحوثة يتبنون الصمت كاستجابة لضغوط العمل والهياكل الهرمية، مع الحفاظ على درجة من المشاركة في بعض الأحيان.

كما يتضح من الجدول (7) أن بعد الصمت الاجتماعي حصل على المرتبة الأولى بنسبة مئوية (66.28%) ويمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.78)، بينما حصل بعد الصمت الدفاعي على المرتبة الثانية بنسبة مئوية (60.77%) ويمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.89)، كما حصل بعد صمت الإذعان على المرتبة الثالثة بنسبة مئوية (59.44%) ويمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.69). وقد تعزى هذه النتائج إلى ميل العاملين في الجامعات المبحوثة إلى الصمت، للحفاظ على الانسجام الاجتماعي وتجنب الصراعات داخل الجامعات المبحوثة، ولذلك حل الصمت الاجتماعي المرتبة الأولى. بينما جاء الصمت الدفاعي في المرتبة الثانية؛ مما يشير إلى أن العاملين في الجامعات المبحوثة يمارسون الصمت كرد فعل دفاعي لحماية أنفسهم من النتائج السلبية. أما صمت الإذعان، الذي جاء في المرتبة الثالثة، فيعكس قبول العاملين في الجامعات المبحوثة للأوضاع التنظيمية دون مقاومة؛ مما يدل على وجود درجة من الاستسلام للواقع التنظيمي. وهذه النتائج تعكس تفاوتاً في دوافع الصمت بين الأبعاد الثلاثة، مع هيمنة الدوافع الاجتماعية على السلوك العام.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العوامه (2024) التي أشارت إلى أن الصمت التنظيمي جاء بمستوى متوسط في الإطار العام في الشركة العامة للكهرباء في ليبيا، ومع دراسة البنيان (2022) التي أظهرت وجود الصمت التنظيمي بمستوى متوسط لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى في السعودية.

## نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

### اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الحديد"، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول (8) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	المعاملات (Oβ, β)		F.Test		T.Test	
			Sig.	F	Sig.	T	الخطأ المعياري (SE)	معامل الانحدار β
الثابت			0.71				4.45	0.000
الصمت التنظيمي	0.80	0.64	0.78	348.09	0.000	0.04	18.67	0.000

يتضح من الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية تساوي (0.80)، وتعني وجود أثر بين المتغيرين، كما يتضح أن القدرة التفسيرية (R<sup>2</sup>) للصمت التنظيمي بشكل عام تساوي (0.64) أي أن (64%) من مستوى التباين أو التغيرات في سلوك المواطن التنظيمية تعود إلى الصمت التنظيمي في الجامعات المبحوثة، بينما (36%) من سلوك المواطن التنظيمية المتحقق في الجامعات المبحوثة تعود لعوامل أو متغيرات أخرى. وبناء عليه فقد ثبتت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الحديد.

ويمكن تفسير وجود أثر إيجابي للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات المبحوثة من خلال عدّة عوامل سياقية ونظرية، حيث إنه في الثقافة اليمنية التي تتميز بتركيز قوي على القيم الجماعية والتسلسلات الهرمية، قد يُنظر إلى الصمت بأنه سلوك يدعم الانسجام الاجتماعي ويحافظ على العلاقات داخل الجامعات المبحوثة. وهذا النوع من الصمت، خاصة إذا كان من النوع الاجتماعي الإيجابي أو التكتيكي، يمكن أن يعزز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى العاملون في الجامعات المبحوثة أن الصمت هو وسيلة لدعم زملائهم والجامعات المبحوثة ككل، بالإضافة إلى ذلك، أن في البيئات الهرمية القوية، قد يُعتبر الصمت علامة على الاحترام للسلطة؛ مما يحفز الموظفين على القيام بسلوكيات إضافية تفيد المنظمة. ومن الناحية النظرية، يمكن تفسير هذا الأثر من خلال نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)، حيث يقوم العاملون بتبادل السلوكيات الإيجابية مع الجامعات المبحوثة بناء على معاملتهم بشكل عادل وداعم، فإذا كان الصمت يُنظر إليه بأنه جزء من "الصفقة" بين العاملين والجامعات المبحوثة، فقد يرد العاملون على ذلك بسلوكيات إضافية مثل سلوك المواطنة التنظيمية، وأخيراً، في السياق اليمني الذي يتميز بالتحديات الاقتصادية والسياسية، قد يكون الصمت التنظيمي نتيجة لرغبة العاملين في الجامعات المبحوثة في تجنب الصراعات والحفاظ على الطاقة النفسية، هذا يمكن أن يزيد من شعورهم بالمسؤولية تجاه الجامعات المبحوثة؛ مما يحفزهم على القيام بسلوكيات إضافية تفيد الجامعات المبحوثة كشكل من أشكال الدعم في الأوقات الصعبة، وبالتالي فإن الأثر الإيجابي للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يكون نتيجة لاعتبار الصمت وسيلة لدعم الجامعات المبحوثة والحفاظ على الانسجام التنظيمي في هذه البيئة التي تتميز بالتحديات والتسلسلات الهرمية القوية.

وتنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة العوامه (2024) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة للكهرباء في ليبيا، ومع دراسة الغانمي (2018) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء بالعراق.

بينما تختلف مع نتائج دراسة أمين (2017) التي أظهرت وجود أثر سلبي للصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية للكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة في مصر، ومع دراسة Acaray (2015) التي أظهرت كذلك وجود أثر سلبي للصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي إحدى الشركات الخاصة متعددة الجنسيات في إسطنبول - تركيا، ومع دراسة Fatima et al. (2015) التي أظهرت أن الصمت التنظيمي كان له تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما تعمل العدالة الإجرائية على تعديل هذا الارتباط في شركات خدمات مختلفة في باكستان.

اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية للدراسة :

لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) في الجامعات الأهلية بمدينة الجديدة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول (9) يوضح نتائج ذلك.

جدول (9): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة بواسطة اختبار الانحدار المتعدد بالاعتماد على الطريقة القياسية

T.Test		معامل الانحدار $\beta$	الخطأ المعياري (SE)	F.Test		معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	النموذج
Sig.	T			Sig.	F			
.000	1.21	.510	.014					صمت الإذعان
.000	2.42	.650	.040	0.00	122.14	0.69	0.83	الصمت الدفاعي
.002	3.03	.590	.080					الصمت الاجتماعي

من الجدول (9) يظهر معامل الارتباط ( $R=0.83$ ) وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، أما معامل التحديد ( $R^2=0.69$ ) فيشير إلى أن حوالي (69%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية يمكن تفسيره بواسطة هذا النموذج؛ مما يعكس قدرته الجيدة على تفسير البيانات، ويبلغ الخطأ المعياري للنموذج (0.014)، وهو يعبر عن متوسط المسافة بين القيم الفعلية للأداء والقيم المتوقعة من النموذج.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة اختبار ( $F=122.14$ ) وبمستوى دلالة أقل من (0.00)؛ مما يدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية مرتفعة، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة تؤثر بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعزز من صلاحية النموذج للتنبؤ بالمتغير التابع.

ويمكن توضيح تفاصيل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة الواردة في الجدول (9) على النحو الآتي:

- صمت الإذعان: أظهرت النتائج أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لصمت الإذعان في سلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث بلغ معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.51)، وقيمة  $t$  بلغت (1.21)، مع مستوى دلالة (0.000)، وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى؛ وهذا يشير إلى أن زيادة مستوى صمت الإذعان يسهم في زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الجديدة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن صمت الإذعان، الذي يعني امتناع الأفراد عن التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم بسبب الخوف من العواقب السلبية أو الرغبة في الحفاظ على الانسجام، قد يؤدي إلى تقليل الصراعات داخل الجامعات المبحوثة، وهذا الانسجام بدوره يعزز بيئة عمل إيجابية تشجع الأفراد على المشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما قد يشعر الأفراد الذين يمارسون صمت الإذعان بأنهم بحاجة إلى تعويض هذا الصمت من خلال القيام بأنشطة إيجابية أخرى تضيد الجامعات المبحوثة، مثل: مساعدته الزملاء أو تحسين الأداء العام، بالإضافة إلى ذلك، فإن الجامعات تعتبر من البيئات التنظيمية التي تعزز الثقافة الجماعية؛ ولذلك فقد يكون صمت الإذعان للعاملين في الجامعات المبحوثة وسيلة للحفاظ على العلاقات الاجتماعية؛ مما يعزز بدوره سلوكيات المواطنة التنظيمية كتعبير عن الولاء للجامعات المبحوثة، وبالتالي يمكن القول: إن صمت الإذعان يعمل كأداة تكيفية تعزز الانسجام التنظيمي، وتدفع الأفراد إلى المشاركة في سلوكيات إيجابية تدعم الجامعات المبحوثة، حتى لو كانت على حساب التعبير عن آرائهم الشخصية.

وتنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة العوامة (2024) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لصمت الإذعان في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة للكهرباء في ليبيا، ومع دراسة الغانمي (2018) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين صمت الإذعان وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء بالعراق،

وتختلف مع نتائج دراسة أمين (2017) التي أظهرت وجود أثر سلبي لصمت الإذعان في سلوك المواطنة التنظيمية للكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة في مصر، ومع دراسة Acaray و Akturan (2015) التي أظهرت وجود أثر سلبي لصمت الإذعان في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي إحدى الشركات الخاصة متعددة الجنسيات في إسطنبول - تركيا.

- الصمت الدفاعي: أظهرت النتائج أن هناك أثرا دالا إحصائيا للصمت الدفاعي في سلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث بلغ معامل الانحدار  $(\beta)$  (0.65)، وقيمة  $t$  بلغت (2.42)، مع مستوى دلالة (0.000)، وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية؛ وهذا يشير إلى أن زيادة مستوى الصمت الدفاعي يسهم في زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الحديد، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين في الجامعات المبحوثة الذين يمارسون الصمت الدفاعي قد يلجؤون إلى تعويض غياب التعبير عن آرائهم بالمشاركة في سلوكيات تعاونية وإيجابية لتعزيز استقرارهم الوظيفي أو لتجنب النزاعات، كما قد يكون هذا الارتباط ناتجا عن أن بيئة الجامعات المبحوثة قد تتسم بالقيود أو المخاوف من التعبير؛ مما يدفع الأفراد إلى التركيز على أداء مهامهم بكفاءة عالية والتفاعل بإيجابية مع زملائهم، حتى في ظل تقييد حرية التعبير. فعلى الرغم من أن الصمت الدفاعي قد يُنظر إليه بأنه سلوك سلبي يعكس بيئة تنظيمية غير مشجعة للحوار المفتوح، فإن ارتباطه بسلوك المواطنة التنظيمية يشير إلى أن العاملين في الجامعات المبحوثة يسعون إلى تعويض غياب حرية التعبير عبر تعزيز سلوكيات إيجابية تعود بالفائدة على الجامعات المبحوثة، وقد يكون هذا السلوك مدفوعا بالرغبة في الحفاظ على التوازن بين متطلبات الوظيفة والحاجة إلى تجنب المخاطر المرتبطة بالتعبير عن الرأي، ومع ذلك فإن هذه العلاقة قد تكون مزدوجة التأثير؛ فمن جهة، قد تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التعاون بين الموظفين في الجامعات المبحوثة، ومن جهة أخرى، قد تعكس مشكلة أعمق تتعلق بغياب قنوات الاتصال الفعالة التي تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم بحرية دون خوف من العواقب.

وتنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة العوامه (2024) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيا للصمت الدفاعي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة للكهرباء في ليبيا، ومع دراسة الغانمي (2018) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الصمت الدفاعي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء بالعراق،

بينما تختلف مع نتائج دراسة أمين (2017) التي أظهرت وجود أثر سلبي للصمت الدفاعي في سلوك المواطنة التنظيمية للكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة في مصر، ومع دراسة Acaray و Akturan (2015) التي أظهرت وجود أثر سلبي للصمت الدفاعي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي إحدى الشركات الخاصة متعددة الجنسيات في إسطنبول - تركيا.

- الصمت الاجتماعي: أظهرت النتائج أن هناك أثرا دالا إحصائيا للصمت الاجتماعي في سلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث بلغ معامل الانحدار  $(\beta)$  (0.59)، وقيمة  $t$  بلغت (3.03)، مع مستوى دلالة (0.002)، وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة؛ وهذا يشير إلى أن زيادة مستوى الصمت الاجتماعي يسهم في زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الحديد، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين في الجامعات الذين يتبنون الصمت الاجتماعي يميلون إلى الامتناع عن التعبير عن آرائهم ليس خوفا من العقوبات، ولكن بدافع الحرص على تجنب إحراج الآخرين أو التسبب في توتر داخل الجامعات المبحوثة، ونتيجة لذلك فهم يعوضون هذا الصمت بسلوكيات إيجابية تعزز بيئة العمل، مثل: مساعدة الزملاء، والتطوع في المهام التنظيمية، وإظهار التزام عال تجاه الجامعات المبحوثة، وهذا التوجه ينبع من رغبتهم في الحفاظ على التماسك الاجتماعي، ويعزز الروح الجماعية بدلا من إثارة الخلافات أو خلق أجواء توتر، كما أن الجامعات المبحوثة تتميز بكونها بيئات تنظيمية تسود فيها ثقافة التفاهم والاحترام المتبادل، وقد يُنظر إلى الصمت الاجتماعي للعاملين لديها بأنه وسيلة للحفاظ على التناغم داخل الفريق؛ مما يؤدي

إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، فبدلاً من الدخول في نقاشات قد تؤثر سلباً على العلاقات المهنية، يركز العاملون على تقديم الدعم لزملائهم والمساهمة في بيئة عمل إيجابية؛ مما يساهم في استقرار الأداء المؤسسي وتحسين مناخ العمل العام.

وتنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة العوامه (2024) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للصمت الاجتماعي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة للكهرباء في ليبيا، ومع دراسة الغانمي (2018) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الصمت الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء بالعراق، ومع دراسة أمين (2017) التي أظهرت وجود أثر إيجابي للصمت الاجتماعي في سلوك المواطنة التنظيمية للكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة في مصر، ومع دراسة Akturan وAcaray (2015) التي أظهرت وجود أثر إيجابي للصمت الاجتماعي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي إحدى الشركات الخاصة متعددة الجنسيات في إسطنبول - تركيا.

## الاستنتاجات:

بناءً على نتائج الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تهتم الجامعات المبحوثة اهتماماً كبيراً بتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها.
2. يتفاوت اهتمام الجامعات المبحوثة بشكل نسبي بتحقيق أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، حيث إنها تبدي الاهتمام الأعلى بتحقيق بعد السلوك الحضاري، يليه بشكل متقارب بعدي (الكياسة والإيثار)، في حين كان اهتمامها بتحقيق بعدي (الإيثار والروح الرياضية) في المرتبة الأخيرة على التوالي وبشكل متوسط.
3. يسود مستوى متوسط من ممارسة الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات المبحوثة، ما يشير إلى أن الموظفين قد يميلون إلى الامتناع عن التعبير عن آرائهم أو الملاحظات في بيئة تلك الجامعات.
4. تتفاوت ممارسة الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات المبحوثة، حيث جاءت ممارسة بعد الصمت الاجتماعي بدرجة ممارسة أكثر من بعدي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي)، وجميع الأبعاد تمارس بشكل متوسط.
5. يعد الصمت التنظيمي عاملاً مؤثراً في سلوك المواطنة التنظيمية داخل الجامعات الأهلية بمدينة الجديدة، حيث يساهم بشكل كبير في تفسير التغيرات في هذا السلوك؛ مما يؤكد أهمية التعامل معه بفعالية لتعزيز بيئة عمل إيجابية وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة.
6. يُعد الصمت الدفاعي الأكثر تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية بين أبعاد الصمت التنظيمي، يليه الصمت الاجتماعي، ثم صمت الإذعان؛ مما يشير إلى أن العوامل التي تدفع الأفراد للصمت بدافع الحماية أو القلق بشأن الآخرين تؤدي دوراً كبيراً في تشكيل سلوكهم التنظيمي داخل بيئة الجامعات المبحوثة.

## التوصيات:

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بالآتي:

1. استمرار الجامعات الأهلية بمدينة الجديدة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال وضع برامج تدريبية وتحفيزية تشجع الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية، مثل: العمل الجماعي والمبادرة والالتزام التنظيمي.
2. زيادة اهتمام الجامعات المبحوثة بأبعاد الإيثار والروح الرياضية؛ لضمان تحقيق التوازن في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتحققة لدى العاملين لديها، وذلك عبر استراتيجيات تحفيزية وبرامج تنموية تعزز التعاون والتسامح بين الموظفين.

3. تفعيل قنوات تواصل فعالة وتشجيع بيئة عمل منفتحة تُحَفِّز الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون تخوف من العواقب السلبية؛ للتقليل من مستوى الصمت التنظيمي الذي يمارسه العاملون في الجامعات المبحوثة.
4. تركيز جهود الجامعات المبحوثة على تقليل صمت الإذعان والصمت الدفاعي عبر بناء بيئة داعمة تعتمد على الشفافية والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛ لمعالجة تفاوت مستويات الصمت التنظيمي لدى العاملين فيها.
5. تبني الجامعات المبحوثة لسياسات تعزز حرية التعبير وتشجع الموظفين على مشاركة آرائهم دون خوف من العواقب، إلى جانب تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية توضح آثار الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مع تقديم استراتيجيات فعالة للحد منه وتعزيز بيئة عمل شفافة وإيجابية.
6. توفير بيئة عمل آمنة نفسياً للتخفيف من آثار الصمت الدفاعي لدى العاملين في الجامعات المبحوثة، حيث يشعر العاملون بالثقة في التعبير عن آرائهم دون خوف من الانتقام أو العواقب السلبية، وذلك من خلال تبني سياسات تحميهم وتعزز الشفافية في التعامل مع المشكلات التنظيمية.
7. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين في الجامعات المبحوثة لمعالجة آثار الصمت الاجتماعي، وذلك من خلال برامج تواصل فعالة تشجع تبادل الأفكار والملاحظات، مع التركيز على بناء الثقة، وتعزيز الدعم المتبادل لتقليل القلق بشأن الآخرين عند التعبير عن الآراء.
8. تمكين العاملين في الجامعات المبحوثة عبر تعزيز استقلاليتهم وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار؛ مما يقلل من الشعور بضرورة الامتثال السلبي، ويشجعهم على المشاركة الفعالة في تحسين بيئة العمل، ويحد من مستوى صمت الإذعان وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية.

### المقترحات البحثية المستقبلية:

بناء على النتائج غير المتوقعة التي توصلت إليها الدراسة، وعلى الرغم من وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، فإن العوامل التي تفسر هذه العلاقة لا تزال غير واضحة، وبناء عليه توصي الدراسة الحالية بإجراء دراسات مستقبلية تبحث في دور العوامل الوسيطة في العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال متغيرات، مثل: الثقافة التنظيمي، أو الرضا الوظيفي، أو الولاء التنظيمي، أو الخوف من العقوبات.

### الإسهام البحثي:

قام جمال درهم ومبروكة معجم بوضع المقدمة، وبناء الخلفية النظرية، وصياغة المشكلة البحثية، وتحديد المنهجية، وقامت مبروكة معجم بجمع البيانات وتحليلها، وقام كلاهما بعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، وأخيراً، رُوِّجَت المسودة النهائية من قبل جمال درهم.

### المراجع:

- أحمد، نعيمة علي محمد (2023)، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على تمييز الأداء الوظيفي للعاملين؛ دراسة ميدانية على العاملين في المصارف بالملكة العربية السعودية، مجلة جامعة البيضاء، 5(5)، 61-50. <https://doi.org/10.56807/buj.v5i5.512>
- الأحمري، سعيد عايض، وفلمبان، كمال نووي توحيد (2024)، أثر الصمت التنظيمي على الإبداع الوظيفي؛ دراسة ميدانية لموظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(4)، 96-113. <https://doi.org/10.26389/AJSRP>. R300523

أمين، أحمد محمد أحمد (2017)، أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، *مجلة التجارء والتمويل*، 37(2)، 158-208. <https://doi.org/10.21608/caf.2017.126499>

بركات، زياد (2020)، الأسباب الكامنة وراء الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم، *المجلة الأكاديمية العالمية في العلوم التربوية والنفسية*، 2(1)، 269-308.

البنوي، مها محمد (2017)، العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات الزقازيق، *مجلة التجارء والتمويل*، 1(1)، 1-49. <https://doi.org/10.21608/caf.2017.126472>

البينان، أحلام بخيت ناصر (2022)، سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى، *المجلة التربوية*، 93، 1319-1360. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2022.211555>

بويكر، نعروء، وتي، أحمد (2020)، أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي (CNAS)، *مجاميع المعرفة*، 6(2)، 497-513.

البوري، مصطفى أحمد محمد ناجي (2021)، تأثير الصمت التنظيمي على أداء العاملين: دراسة على مصلحة الضرائب بالجمهورية اليمنية [رسالة ماجستير، جامعة سبأ، صنعاء، اليمن].

التوبي، سلام بن سالم بن سلام (2024)، السعادة المهنية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، *مجلة إبداعات تربوية*، 28(1)، 117-144. <https://doi.org/10.21608/eji.2024.333111>

ثابت، عبد الباقي محسن (2018)، المواطنة التنظيمية ودورها في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بمدينة الحديدة [رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].

حسين، مروء، رضوان، إيمان، وحجازي، محمد (2023)، أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظه الإسكندرية، *مجلة الدراسات والبحوث البيئية*، 13(2)، 154-178.

الحكيمي، فائز هائل سعيد (2023)، أثر الثقافة التنظيمية على المواطنة التنظيمية: دراسة حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي بأمانة العاصمة [رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن].

حميد، ريم مهند (2016)، انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين: دراسة استطلاعية لعينة من المدرسين العاملين في كلية دجلة الجامعة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(90)، 330-347. <https://doi.org/10.33095/jeas.v22i90.510>

زكريا، عنيزة (2017)، دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج [رسالة ماجستير، جامع محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر].

سفيان، خديجة، ودحو، روانق (2023)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بمتوسطة الحاج بن نعمان محمد [رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر].

السياني، ماجد قاسم (2015)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، *مجلة العلوم الإدارية - جامعة عدن*، 11(5)، 109-143.

شلابي، وليد، وقبوق، عيسى (2020)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة، *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 5(1)، 120-143.

الصائغ، نغم علي جاسم، والعزاوي، سحر أحمد كرجي (2017)، ديناميكيات متعددة الأبعاد للسمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (50)، 387-410.

الطائي، رعد عبدالله عيدان، وحواد، عادل ياسين (2014)، دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية: بحث في هيئة النزاهة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(79)، 75-104.  
<https://doi.org/10.33095/jeas.v20i79.801>

الطبولي، محمد عبد الحميد، كريم، رمضان سعد، والعبار، ابتسام على حمزة (2015)، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، نقد وتنوير، (2)، 65-100.

عبد، عذراء محسن (2019)، دور القيادة الأخلاقية في تقليل الصمت التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية ماء الأنبار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(1/48)، 272-287.

عبدالدايم، علي عبدالسلام، وعبدالرزاق، رغدان عدنان (2019)، تنشيط سلوكيات المواطنة التنظيمية لتعزيز الالتزام الوظيفي: بحث ميداني على عينة من موظفي كليات الجامعة العراقية، مجلة الآداب، (1/130)، 371-394.

عبدالرحمان، ياسر، بوغرز، رضا، وحديد، يوسف (2022)، الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 8(2)، 168-186.

العصري، سبا احسن مقبل مالك (2021)، أثر العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء [رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].

الغيف، عبده صالح مقبل (2021)، دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية: دراسة ميدانية في بعض الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء [رسالة ماجستير، جامعة أزال للتنمية البشرية، صنعاء، اليمن].

علاوي، سهام (2018)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية [رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر].

العوام، عمر شعبان ابو لقاسم (2024)، أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء، مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 2(25)، 491-518.

عوجه، أزهار مراد (2019)، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية في المعهد التقني، مجلة مركز دراسات الكوفة، (53)، 561-598. <http://dx.doi.org/10.36322/jksc/0105316>

الغانمي، إيمان محمد حواد (2018)، الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة جامعة كربلاء، 16(3)، 101-123.

الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم (2024)، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - فرع بنغازي، مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، 14(2)، 111-125.

القدادي، خالد حسين ناصر (2023)، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة حجة لإدارة التغيير وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين [رسالة ماجستير، جامعة حجة، اليمن].

- الكساسبية، محمد مفضي، والفاعوري، عبير حمود (2010)، *قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال*، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- محمد، ياسر محمود محمد (2024)، *القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتمائل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية* [رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين].
- المصري، محمد شفيق سعيد (2015)، *الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بقطاع غزة* [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين].
- الموسوي، أمير علي خليل، والحسناوي، نغم دايع عبد علي الزويني (2014)، *دور التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: منظمة نبع زمزم العالمية لتجارة السيارات: حالة بحثية*، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 10 (42)، 180-195.
- التجار، حميدة محمد محمد بدوي (2018)، *تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية*، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، 55 (1)، 1-34.
- النعاس، سعيد علي، ومصطفى، بن عودة (2020)، *أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدينتي الهضاب العليا بالجلفة - الجزائر*، *مجلة مجاميع المعرفة*، 6 (2)، 564-578.
- وديعة، حبه (2018)، *العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية [أطروحة دكتوراه]*، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>
- Akçin, K., Erat, S., Alniaçik, Ü., & Çiftçioğlu, A. B. (2017). Effect of perceived organizational support on organizational silence and task performance: A study on academicians. *Journal of Global Strategic Management*, 11(1), 35-43.
- Al-Worafi, Y. M. (2014). The challenges of pharmacy education in Yemen. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 78(8), 146. <https://doi.org/10.5688/ajpe788146>
- Amirkhani, A., & Oliaei, E. (2015). Evaluation of effect of self-leadership on organizational silence in the Bahman Group. *VISI J Akademik*, 2, 62-67.
- Arumi, M. S., Aldrin, N., & Murti, T. R. (2019). Effect of organizational culture on organizational citizenship behavior with organizational commitment as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(4), 124-132. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i4.274>
- Baran, H., & Gilderler, C. (2017). A study on determining the influence of organizational identification on organizational justice and organizational silence. *International Journal of Asian Social Science*, 7(3), 242-258.

- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2). <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Brinsfield, C. T. (2012). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- de Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., & Hoti, H. A. K. (2015). Impact of organizational silence on organizational citizenship behaviour: Moderating role of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.296>
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395. <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Hossain, M. M. (2020). Organizational citizenship behavior and organizational commitment among clinical nurses in Bangladesh. *Open Journal of Nursing*, 10(7), 693-704. <https://doi.org/10.4236/ojn.2020.107049>
- Karimi, F., & Akbari, M. (2015). The mediation role of organizational intelligence in relationship between organizational learning capability and organizational citizenship behavior. *International Journal of Scientific Management & Development*, 3(4), 261-268.
- Kumari, P., & Thapliyal, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 4(1), 9-21.
- Mashile, D. A. (2021). *Organizational identification, organizational citizenship behavior, and employee silence behavior: A case study of public employees in Vhembe District Municipality, Limpopo Province, South Africa* [Doctoral dissertation, University of Venda, South Africa].
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: Its destroying role of organizational citizenship behavior. *International Business Research*, 9(5), 57-75. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n4p100>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Rostami, F. H., Mehdizadeh, H., Mahmoudjanloo, S., Nikbakht, H. A., & Mahmoudi, G. (2021). Does the job category affect employments' organizational citizenship behavior in hospitals?. *Bangladesh Journal of Medical Science*, 20(1), 74-80.
- Saeedy, S., & Rastgar, A. A. (2015). Study of the role of personality factors in organizational citizenship behaviors. *Trends Journal of Sciences Research*, 2(2), 50-55.
- Soetjipto, N., Priyohadi, N., Sulastri, S., & Riswanto, A. (2021). The effect of company climate, organization citizenship behavior, and transformational leadership on work morale through employee job satisfaction. *Management Science Letters*, 11(4), 1197-1204. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.019>
- Utami, N. M. S., Sapta, I. K. S., Verawati, Y., & Astakoni, I. M. P. (2021). Relationship between workplace spirituality, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 507-517. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.507>
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.225>

### Arabic References in Roman Scripts:

- Abd al-Da'im, Ali 'Abd al-Salam, and Abd al-Razzaq, Raghdan Adnan (2019). Tanshit sulukiyat al-mawatinah al-tanzimiyyah li ta'zeez al-iltizam al-wazifi: Bahth maydani 'ala namunah min muwazzafi kulliyat al-jami'ah al-'Iraqiyyah. *Majallat al-Adab*, (130/1), 371-394.

- Abd, 'Adhra' Muhsen (2019). Dawr al-qiyada al-akhlaqiyyah fi taqlil al-samt al-tanzimi: Bahth istiqla'i li ara' namunah min al-'amilin fi Mudiriyyat Ma' al-Anbar. *Majallat Tikrit lil-Ulum al-Idariyah wal-Iqtisadiyah*, 15(48/1), 272-287.
- Abdulrahman, Yasser; Bougriza, Reda; and Haddid, Youssef (2022). Al-samt al-tanzimi wa atharuh 'ala al-ightirab al-wazifi lada al-muwazzafin al-idariyyin bi Jami'at Muhammad al-Siddiq bin Yahya - Jijel. *Majallat al-Ulum al-Insaniyah wal-Ijtima'iyyah – Jami'at Qasantina*, 8(2), 168-186.
- Ahmad, Naima Ali Mohamed (2023). Athar suluk al-mawatinah al-tanzimiyyah 'ala tamayyuz al-ada' al-wazifi lil-'amilin: Dirasah maydaniyyah 'ala al-'amilin fi al-masarif bi Al-Su'udiyah. *Majallat Jami'at al-Bayda'*, 5(5), 50-61. <https://doi.org/10.56807/buj.v5i5.512>
- Al-'Afif, 'Abduh Saleh Muqbil (2021). *Dawr idarat al-intiba' fi ta'zeez suluk al-mawatinah al-tanzimiyyah fi al-jami'at al-ahliyah al-Yamaniyah: Dirasah maydaniyyah fi ba'd al-jami'at al-ahliyah fi Amanat al-'Asimah* [Risalah majister, Jami'at Azal lil-Tanmiyah al-Bashariyyah, Sana'a, Yemen].
- Al-Ahmari, Saeed Aayed, and Falamban, Kamal Nouwi Towhid (2024). Athar al-samt al-tanzimi 'ala al-ibda' al-wazifi: Dirasah maydaniyyah limuwazzafi Wizaret al-Haris al-Watani bil-Qita' al-Gharbi bi Muhafazat Jeddah. *Majallat al-Ulum al-Iqtisadiyah wal-Idariyah wal-Qanuniyyah*, 8(4), 96-113. <https://doi.org/10.26389/AJSRPR300523>
- Al-'Asri, Suba Ahsan Muqbil Malik (2021). *Athar al-'adala al-tanzimiyyah fi suluk al-mawatinah al-tanzimiyyah min khilal al-iltizam al-tanzimi: Dirasah maydaniyyah fi al-jami'at al-ahliyah bi Amanat al-'Asimah Sana'a* [Risalah majister, Jami'at al-'Ulum wal-Taqniyah, Sana'a, Yemen].
- Al-'Awamah, Omar Sha'ban Abu Luqman (2024). Athar al-samt al-tanzimi 'ala suluk al-mawatinah al-tanzimiyyah: Dirasah maydaniyyah 'ala al-Sharika al-'Ammah lil-Kahraba'. *Majallat al-Qurtas lil-Ulum al-Insaniyah wal-Tatbiqiyyah*, 2(25), 491-518.
- Alawi, Siham (2018). *Al-'adala al-tanzimiyyah wa 'alaqat-ha bil-mawatinah al-tanzimiyyah* [Risalah majister, Jami'at Muhammad Boudiaf, al-Masila, Al-Jaza'ir].
- Al-Banawi, Maha Mohamed (2017). Al-'alaqah bayn al-samt al-tanzimi wal-ihтираq al-wazifi: Dirasah tatbiqiyyah 'ala al-atibba' al-bashariyyin fi Mustashfayat al-Zaqaziq. *Majallat al-Tijarah wal-Tamwil*, (1), 1-49. <https://doi.org/10.21608/caf.2017.126472>
- Al-Bunyan, Ahlam Bakhit Nasser (2022). Suluk al-samt al-tanzimi lada a'ada' hay'at al-tadris fi Kulliyat al-Tarbiyah bi Jami'at Umm al-Qura. *Al-Majallah al-Tarbawiyah*, 93, 1319-1360. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2022.211555>

- Al-Buri, Mustafa Ahmad Mohamed Najji (2021). *Ta'thir al-samt al-tanzimi 'ala ada' al-'amilin: Dirasah 'ala Maslahat al-Dara'ib bi Al-Jumhuriyyah al-Yamaniyyah* [Risalah majister, Jami'at Saba', Sana'a, Yemen].
- Al-Farjani, Fatima Ali Belkacem (2024). Athar al-thaqafah al-tanzimiyyah 'ala suluk al-mawatinah al-tanzimiyyah fi Al-Akademiyyah al-Libiyah lil-Dirasat al-'Ulya – Far' BENGHAZI. *Majallat Jami'at Sirt lil-Ulum al-Insaniyyah*, 14(2), 111-125.
- Al-Ghanmi, Iman Mohamed Jawad (2018). Al-samt al-tanzimi wa in'ikasahu 'ala suluk al-mawatinah al-tanzimiyyah: Dirasah istitla'iyah tahliliyya li ara' namunah min al-'amilin fi al-Mudiriyyah al-'Ammah li Tarbiyah Muhafazat Karbala al-Muqaddasah. *Majallat Jami'at Karbala*, 16(3), 101-123.
- Al-Hakimi, Fa'izah Ha'il Saeed (2023). *Athar al-thaqafah al-tanzimiyyah 'ala al-mawatinah al-tanzimiyyah: Dirasat halah Bank al-Tasli' al-Ta'awuni wal-Zira'i bi Amanat al-'Asimah* [Risalah majister, Al-Akademiyyah al-Yamaniyyah lil-Dirasat al-'Ulya, Sana'a, Yemen].
- Al-Kasasbah, Mohamed Mufdi, wa Al-Faouri, Abeer Hamoud (2010). *Qadaya mu'asirah fi al-idarah: Bina' qudrat hasimah li najah al-a'mal*. Amman, Al-Urdun: Dar al-Hamed lil-Nashr wal-Tawzi'.
- Al-Masri, Mohamed Shafiq Saeed (2015). *Al-inghimas al-wazifi wa 'alaqatuhu bisuluk al-mawatinah al-tanzimiyyah: Dirasah maydaniyyah 'ala al-mustashfayat al-hukumiyyah bi Qita' Ghazza* [Risalah majister, Jami'at al-Azhar, Ghazza, Filastin].
- Al-Mousawi, Amir Ali Khalil, wa Al-Hasnawi, Naghham Daykh 'Abd Ali Al-Zuwaini (2014). Dawr al-tamkeen al-idari fi tahqiq suluk al-mawatinah al-tanzimiyyah: Munazzamat Nab'a Zamzam al-'Alamiyya li Tijarat al-Sayarat: Halat bahthiyyah. *Majallat al-Iraqiyyah lil-Ulum al-Idariyyah*, 10(42), 180-195.
- Al-Naas, Saeed Ali, and Mustafa, bin Awda (2020). Athar al-murunah al-tanzimiyyah 'ala tafeel sulukiyyat al-mawatinah al-tanzimiyyah: Dirasat halah Madbaghat al-Hudub al-'Ulya bi al-Jalfa – Al-Jaza'ir. *Majamii' al-Ma'rifah*, 6(2), 564-578.
- Al-Najjar, Hamida Mohamed Mohamed Badawi (2018). Ta'thir al-ishraf al-musi' 'ala al-samt al-tanzimi: Tatbiq 'ala al-'amilin bi Diwan 'Am Muhafazat al-Daqahliyyah. *Majallat Kulliyat al-Tijarah lil-Buhuth al-'Ilmiyyah*, 55(1), 1-34.
- Al-Qudadi, Khalid Hussein Nasser (2023). *Darajat mumarasat mudiri madaris al-ta'lim al-'amm bi Muhafazat Hajjah li idarat al-taghyir wa 'alaqat-ha bisulukiyat al-mawatinah al-tanzimiyyah lil-mu'allimin* [Risalah majister, Jami'at Hajjah, Yemen].
- Al-Sayani, Majid Qasim (2015). Qiyas mustawa al-iltizam al-tanzimi fi al-jami'at al-Yamaniyyah al-khasah. *Majallat al-Ulum al-Idariyyah - Jami'at 'Aden*, 11(5), 109-143.

- Al-Sayegh, Nagham Ali Jasim, and Al-Azzawi, Sahar Ahmad Karji (2017). Dinamikiyat muta'addidat al-ab'ad lil-samt al-tanzimi wa ta'thiruha fi mawaqif al-mushrifin fi Da'irat Ma' Baghdad. *Majallat Kulliyat Baghdad lil-Ulum al-Iqtisadiyah*, (50), 387-410.
- Al-Tabouli, Mohamed 'Abd al-Hamid; Karim, Ramadan Sa'd; and Al-'Abbar, Ibtisam 'Ali Hamza (2015). Al-ihsas bil-'adala al-tanzimiyyah wa 'alaqat-ha bisuluk al-mawatinah al-tanzimiyyah lada a'ada' hay'at al-tadris fi Jami'at Benghazi. *Naqd wa Tanweer*, (2), 65-100.
- Al-Ta'i, Raad Abdullah Aidan, and Jawad, Adel Yassin (2014). Dawr al-thaqafah al-munazzimah fi sulukiyyat al-mawatinah al-tanzimiyyah: Bahth fi Hay'at al-Nazaahah. *Majallat al-Ulum al-Iqtisadiyah wal-Idariyah*, 20(79), 75-104. <https://doi.org/10.33095/jeas.v20i79.801>
- Al-Toubi, Salam bin Salem bin Salam (2024). Al-sa'adah al-mihaniyyah wa 'alaqat-ha bisuluk al-mawatinah al-tanzimiyyah lada al-muwazzafin al-idariyyin fi al-mudiriyyat al-'ammah lil-Tarbiyah wal-Ta'lim bi Saltanat Oman. *Majallat Ibda'at Tarbawiyyah*, 28(1), 117-144. <https://doi.org/10.21608/eji.2024.333111>
- Amin, Ahmad Mohamed Ahmad (2017). Athar al-samt al-tanzimi 'ala suluk al-mawatinah al-tanzimiyyah: Dirasah tatbiqiyah 'ala al-'amilin bil-kadar al-'amm al-tab'i li qita' al-ta'lim bi Jami'at al-Mansurah. *Majallat al-Tijarah wal-Tamwil*, 37(2), 158-208. <https://doi.org/10.21608/caf.2017.126499>
- Awjah, Azhar Murad (2019). Al-samt al-tanzimi wa ta'thiruhu fi suluk al-mawatinah al-tanzimiyyah: Dirasah tahliyyah fi al-Ma'had al-Taqni. *Majallat Markaz Dirasat al-Kufa*, (53), 561-598. <http://dx.doi.org/10.36322/jksc/0105316>
- Barakat, Ziyad (2020). Al-asbab al-kaminah wara' al-samt al-tanzimi fi al-jami'at al-Filastiniyyah bi Muhafazat Tulkarm. *Al-Majalla al-Akademiyah al-'Alamiyyah fi al-Ulum al-Tarbawiyyah wal-Nafsiyyah*, 2(1), 269-308.
- Bubakr, Na'rourah, and Ti, Ahmad (2020). Athar al-samt al-tanzimi fi ab'ad suluk al-mawatinah al-tanzimiyyah lada al-mu'assasah: Dirasah maydaniyyah bi Wakala al-Sunduq al-Watani lil-Daman al-Ijtima'i lil-'Ummal al-Ajra' bi al-Wadi (CNAS). *Majamii' al-Ma'rifah*, 6(2), 497-513.
- Hameed, Reem Muhannad (2016). In'ikas sulukiyyat al-mawatinah al-tanzimiyyah fi ada' al-'amilin: Dirasah istitla'iyyah li namunah min al-mudarrisin al-'amilin fi Kulliyat Dijlah al-Jami'ah. *Majallat al-Ulum al-Iqtisadiyah wal-Idariyah*, 22(90), 330-347. <https://doi.org/10.33095/jeas.v22i90.510>
- Hussein, Marwa; Radwan, Iman; and Hegazy, Mohamed (2023). Athar al-samt al-tanzimi 'ala al-irtibat al-tanzimi: Tatbiq 'ala a'ada' al-hayah al-mu'awwinah bil-ma'ahad bi Muhafazat al-Iskandariyyah. *Majallat al-Dirasat wal-Buhuth al-Bi'iyyah*, 13(2), 154-178.

- Mohamed, Yasser Mahmoud Mohamed (2024). *Al-qiyada muta'addidat al-'awamil wa 'alaqat-ha bil-tamathul al-tanzimi wa suluk al-mawatinah al-tanzimiyyah* [Risalah majister, Jami'at al-Khalil, Filastin].
- Shalabi, Walid, and Qabqoub, 'Isa (2020). Suluk al-mawatinah al-tanzimiyyah wa 'alaqat-ha bil-ibda' al-idari: Dirasah maydaniyyah 'ala namunah min mudiri al-madaris al-ibtida'iyyah bi Baldiyyat al-M'sila. *Majallat al-Jami' fi al-Dirasat al-Nafsiyyah wal-Ulum al-Tarbawiyyah*, 5(1), 120-143.
- Sufyan, Khadija, and Dahou, Rawanq (2023). *Al-thaqafah al-tanzimiyyah wa 'alaqat-ha bisuluk al-mawatinah al-tanzimiyyah: Dirasah maydaniyyah bi Mutawassitah al-Hajj bin Na'man Muhammad* [Risalah majister, Jami'at Ibn Khaldun, Tiaret, Al-Jaza'ir].
- Thabit, 'Abd al-Baqi Muhsen (2018). *Al-mawatinah al-tanzimiyyah wa dawruha fi al-ada' al-wazifi: Dirasah maydaniyyah fi al-jami'at al-ahliyah bi Madinat al-Hudaydah* [Risalah majister, Jami'at al-'Ulum wal-Taqniyah, Sana'a, Yemen].
- Wadi'ah, Hibbah (2018). *Al-'awamil al-mu'athirah fi suluk al-mawatinah al-tanzimiyyah li Idarat al-Mawared al-Bashariyyah bil-Mu'assasa al-'Ammah: Dirasah maydaniyyah bi Mudiriyyat al-Shu'un al-Ijtima'iyyah* [Utruhah dukturah, Jami'at Muhammad Khider, Biskra, Al-Jaza'ir].
- Zakariya, 'Anizah (2017). *Dawr al-'adala al-tanzimiyyah fi tarsikh suluk al-mawatinah al-tanzimiyyah lada al-'amilin bil-Idarah al-Riyadiyyah: Dirasah maydaniyyah bi Mudiriyyat al-Shabab wal-Riyada li Wilayat Burj Bu'arririj* [Risalah majister, Jami'at Muhammad Boudiaf, al-Masila, Al-Jaza'ir].